İŞ DÜNYASININ FİKİR GELİŞTİRME, YENİDEN YAPILANMA VE STRATEJİ KONULARINDA AMERİKAN KARA KUVVETLERİNDEN ÖĞRENEBİLECEĞİ HER ŞEY

UMUT BİR YÖNTEM OLAMAZ



A.B.D. KARA KUVVETLERİ ESKİ KOMUTANI
GORDON R. SULLIVAN VE MICHAEL V. HARPER



BOYNER HOLDİNG YAYINLARI

UMUT BİR YÖNTEM OLAMAZ

Gordon R. Sullivan
Michael V. Harper

UMUT BİR YÖNTEM OLAMAZ

Çeviren
Ayşe Bilge Dicleli



Orijinal adı ve yayıncısı: *Hope Is Not a Method*
Random House

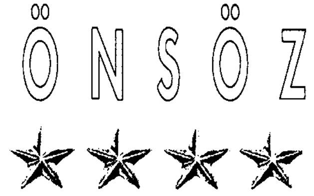
Yapım : BZD Yayıncılık

Haziran 1997, İstanbul

ISBN 975-7004-01-4

Düzenleme	: Mavi Grafik	(0212) 513 86 61
Baskı	: MÜ-KA Matbaacılık	(0212) 511 25 99
Cilt	: Örnek Mücellithanesi	(0212) 629 01 74
Bez Cilt	: Sezgin Ciltçilik	(0212) 516 11 63

Amerikan Kara Kuvvetlerinin Erkek ve Kadınlarına



Amerikan işletme yöneticiliği kullandığı pek çok yöntemi ABD ordusunun İkinci Dünya Savaşı deneylerinden almıştır. Bu "komuta ve kontrol" yönetim modeli, yukarıdan aşağıya doğru hiyerarşik yönetimde ve istatistiki denetimde kesin bir yapıya sahipti. Amerikan endüstrisi bu yapıyı 1940'larda ve 1950'lerin başlarında Pentagon'dan almıştı. Savaşı izleyen dönemde birçok sivil ve yüksek rütbeli asker ordudan sanayiye geçerek yeni yönetim sistemlerinin yerleştirilmesine yardımcı oldu. Bu yönetim sistemi Amerikan firmalarının öncelikle birbirleriyle rekabet ettiği bir dönem olan İkinci Dünya Savaşını izleyen yirmi beş yıl boyunca etkili oldu.

Ne var ki, 1970'lerdeki iki petrol krizi rekabet oyun alanını tümüyle değiştirdi. Amerika yurtdışından, özellikle Japonya ve Almanya'dan rakiplerle karşı karşıya geldi. Savaşın yol açtığı yıkımdan sonra yeniden yapılanan bu ülkeler en büyük sanayi güçleri arasına girdi. Yüksek kaliteli malları verimlilikle üretiyorlardı; Japonya ayrıca bunları daha ucuza mal ediyordu. Daha sonra oyuna Kore, Tayvan, Singapur, Malezya, Hindistan ve en son olarak da Çin katıldı. Hızla büyüyen bu sanayi ülkelerinin Amerikan kökenli olmayan kendi yönetim tarz ve yaklaşımları vardı.

Amerikan "komuta ve kontrol" yönetim tarzının yeteri kadar kıvrak olmadığı, tersine dünya kalitesinde bir verimlilik standardının önünde bir engel oluşturduğu, son on beş yıl boyunca giderek daha çok ortaya çıktı.

Günümüzde yönetim ekipleri artan ölçüde küçülmekte olan dünyada rekabet edebilmek için; tepki gösterme süresini azaltma, kaliteyi artırma, en düşük gerçek maliyete ulaşma ve ürün/hizmet yeniliklerini hızlandırma gibi zorunluluklarla karşı karşıyadır. Bu hızla

değişen ortamla baş edebilmek için yöneticiler açık bir örgütsel vizyon ve misyon ihtiyacında; işgörenlerin yetkilendirilmesinde, etkin ekipler kurmada, örgütsel öğrenmede, (işleve değil) prosese yönelmede ve kararların gerçekten "sistem çapında" etki yaratmasını sağlayacak önlemlerde odaklanıyor. Yalnızca işletmeler değil, maliyetleri azaltmaya ve işleyiş etkinliğini iyileştirmeye çalışan bütün kuruluşlar; sağlık kurumları, kâr amacı gütmeyen örgütler ve kamu kuruluşları da bu yeni yönetim tarzıyla karşı karşıyadır.

Hem yönetim sistemini hem de liderlik kültürünü yeniden yapılandırmada en ileri gitmiş olan Amerikan kuruluşunun bugün ABD Kara Kuvvetleri olması, Amerikan sanayinin yönetim tarzını kendisinden öğrenmiş olduğu bu örgütün şimdi kendisini değiştirmeye çalışması çok ilginçtir. Kara Kuvvetlerinin yöneticilikle ilgili yeni olgular konusunda sanayiye bir kez daha önderlik ettiği bir gerçektir.

ABD Kara Kuvvetlerindeki yönetim buluşlarına duyduğum hayranlık, 1994 ilkbaharında Kara Kuvvetleri tarafından Carlisle Kışlasındaki Kara Kuvvetleri Savaş Kolejinde düzenlenen ve benim de katıldığım Genel Müdürler Konferansında daha da arttı. Birçok Amerikalı gibi, ben de Çöl Fırtınasını televizyondan izlemiştim ve Kara Kuvvetlerinin Vietnam'dan bu yana geçirdiği dönüşümü nasıl gerçekleştirdiğini merak ediyordum. Kara Kuvvetlerinin yaptığı diğer işler hakkındaki bilgilerimi, en iyi durumda yüzeysel olarak nitelemek mümkündü. Boston Üniversitesi Yönetim Okulundan bazı profesörler, Kara Kuvvetlerinin örgütsel öğrenme ve enformasyon teknolojisi konularındaki yaklaşımı üzerine çok olumlu yazılar yayınlamıştı; Carlisle'deki toplantıya katılmayı kısmen onların ısrarıyla kabul etmiştim. Ne var ki, Vietnam Savaşından sonra Kara Kuvvetlerinde gerçekleşen devrimin ve ABD Kara Kuvvetlerinin çağdaş bir yöneticilik yaklaşımıyla nasıl gerçekten dünyadaki en ileri örgütlerden birisi haline gelmiş olduğunun büyük ölçüde farkında değildim.

Konferans, birbirlerinden öğrenmeleri için üst düzey generallerle deneyimli genel müdürleri seminer ölçeğinde küçük bir grup halinde bir araya getirmişti. Tek "akademisyen" katılımcı bendim. Dü-

zenleniş tarzı çok özgüldü: Hem birbirimizden öğrenmek, hem de birbirimize öğretmek durumundaydık. Kısa sürede bunun, Kara Kuvvetlerinin günümüzdeki işleyiş tarzı olduğunu anladım. Tek tek her katılımcı sunuş yaptı. Halkla ilişkiler bölümleri tarafından yazılmış konuşmalar değildi bunlar; tam tersine önemli kurumların liderleri olarak hepimizin karşı karşıya bulunduğu sorunlarla ilgili içten ve açık konuşmalar yapıldı. Zamanın yarısından fazlası tartışmaya, örgütlerimize nasıl önderlik ettiğimizle ilgili ciddi görüşmelere ayrılmıştı. Konferans, Gettysburg Savaş Alanı Ulusal Askeri Parkına ziyaretle son buldu. Bütün bir öğleden sonrayı uzman bir tarihçinin refakatinde, liderlikle ilgili kendi görüşlerimizi 1863'de bu yerde alınan kararlar bağlamında incelemekle geçirdik. Muharebe alanında, iş hayatında ve her yerde lider olmak için gereken değerlerin, sorumluluğun ve ahlaki cesaretin önemini hatırlatmanın çok güçlü bir şekliydi bu. Ne Ford Motor şirketinde (on yılını şirket yöneticisi olarak) geçirdiğim yirmi yedi yıl boyunca, ne de önde gelen bir iş idaresi fakültesinin dekanlığı deneyimimde, bu kadar seçkin kişinin katıldığı ve bu kadar etkileyici olan bir örgütsel öğrenmeye tanık olmuştum. Açıktı ki, Amerikan Kara Kuvvetleri çoğumuzun farkında bile olmadığı muazzam bir olayı hayata geçirmişti.

Carlisle'de tanık olduğum öğrenme ortamı bugün ABD Kara Kuvvetlerinin yukarıdan aşağıya her bölümüne nüfuz etmiştir. Berlin Duvarının yıkılmasından sonra sayıca 600 bin kişi azalmış olan bu kuvvet, bugün geleceğe odaklanmıştır ve kendisinin Soğuk Savaş esnasındaki durumundan farklı bir şey olmaya doğru geliştiğini görmektedir; gelişmeyi benim kavramlarımla ifade edersek, yeni pazarların ihtiyaçlarını bütünüyle yeni ve farklı teknolojilerle tümden karşılamaktadır. Daha da önemlisi, insanların sadakati ve örgütsel değerleri sorguladığı bir zamanda, Kara Kuvvetleri kendi değerlerini daha da pekiştirmiştir; mensupları tarihinde görülmedik ölçüde bağlılık ve sadakat göstermektedir.

Bugün Kara Kuvvetleri yeni esnek örgütsel konseptler yaratmaktadır. Kara Kuvvetleri bize değerlerin büyük bir örgütte taşıdığı önemi öğretmektedir. Ve Kara Kuvvetleri kendisini öğrenen bir örgüte, belki de ABD'nin en çok öğrenen örgütüne dönüştürmüştür.

Umut Bir Yöntem Olamaz yazarları tarafından bir Eylem Sonrası Değerlendirme olarak nitelendirilmektedir. Yazarlar bu yeni Kara Kuvvetini, onun nasıl oluştuğu ve kendisini nasıl yönettiğini kişisel değerlendirmeleriyle aktarmaktadır. Gordon Sullivan Kara Kuvvetlerinin en son komutanlarındandır. Mike Harper ise onun en önemli planlamacılarından birisiydi. Her ikisi de bu dönüşümü Berlin Duvarının yıkılmasından 1995 yazına kadar gün gün yaşamıştır. Onların öyküsü, bu altı yıl içerisinde ABD Kara Kuvvetlerinde ne olup bittiğiyle ilgili bir öyküdür.

Ama bu öykü, çok daha başka şeyler de içermektedir. Bu iki olağanüstü lider bu kitapta kendileri için çıkardıkları dersleri, hayatın öteki alanlarındaki liderlerin de anlayacağı şekilde özetlemektedir. Stratejinin zorlu konularını; vizyonun rolü, ekip kurma, lider yetiştirmeyi ve her gün karşımıza çıkan birçok önemli stratejik konuyu düşünürsek, onların deneyimi bizlere örgütlerimize bakmak ve onları daha iyi anlamak için bir büyüteç sunmaktadır.

Umut Bir Yöntem Olamaz, hem liderlere hem de lider olmayı umanlara hitap eden bir kitaptır. Sadece genel müdürler ve en tepedekiler için değil, kurumsal liderliğe katılan ve örgütlerini muhteşemliğe ulaştırmak isteyen herkesin kitabıdır.

Louis E. Lataif
Boston Üniversitesi Yönetim Okulu Dekanı
Boston, Massachusetts
Mart 1996

İçindekiler

GİRİŞ



1995'de, bünyeye altmış iki yıllık hizmetten sonra Birleşik Devletler Kara Kuvvetlerinden emekliye ayrıldık. İkimiz de askerdik ve halen askeriz. Birimiz politik bilimci ve tarihçi, diğerimiz işletme lisans üstü eğitimi almış olarak, Kara Kuvvetlerinin okullarında ve üniversitelerinde eğitim görmüş iki kişiyiz. Ne var ki, biz askerdik ve halen askeriz. Bu durum, haklı olarak şu soruyu gündeme getiriyor: "İki askerin, Amerika'nın liderlerine anlatacakları ne olabilir?"

Son yıllarda Kara Kuvvetlerinin başarılarının anlaşılması ve takdir edilmesi bu soruyu yanıtlıyor. Bizce bu, ilk bakışta göründüğünden daha olağanüstü bir deneyimdir. Muazzam bütçe ve insangücü kesintilerine karşın, Kara Kuvvetleri, tarihinde görülmedik ölçüde, kendini yeni misyonlara uygun donatmayı, mensuplarının becerilerini geliştirmeyi, teknolojiyi özümseyip kullanmada yeni yöntemler oluşturmayı ve daha yüksek bir etkinlik düzeyi sağlamayı başarmıştır. Bazı değerlendirmelere göre Kara Kuvvetleri, Amerika'nın gerçekten en saygın kurumu haline gelmiştir. Bu tarihsel örgüt dönüşümü esnasında Kara Kuvvetlerinin mensubu olmaktan gurur duyuyoruz.

Son zamanlarda, liderlikle ilgili fikirler ve öğrenme becerileri konularında işdünyasından Kara Kuvvetlerine başvuranların sayısının oldukça artmış olduğunu saptamış bulunuyoruz. İş dünyasının liderleri kendileriyle yaptığımız görüşmelerde şunları öğrenmek istiyorlar: Kara Kuvvetlerinde uyguladığımız yönetim metodları kendi alanları için de geçerli olabilir mi? Günümüzün şirketlerini ve gö-

nüllü kuruluşlarını, bizim Kara Kuvvetlerinde uyguladığımız felsefeyle dönüştürmek mümkün müdür?

Bu soruların cevabının "evet" olduğuna inanıyoruz. Bu kitabı yazmamızın nedeni, iş dünyasındaki ve diğer alanlardaki liderlerin, Kara Kuvvetlerinde sürmekte olan dönüşümden neler öğrenebileceklerini görmelerini sağlamaktır. Sizin deneyiminiz her yönüyle bizimkiyle aynı olmayabilir, ama eğer iş dünyasındaki dostlarımızın yorumları ve tepkileri bir göstergeyse, deneyimlerimizin hemen hemen tamamı bugün her örgütün karşı karşıya bulunduğu sorunlara doğrudan uygulanabilir fikirler verebilmektedir.

Soğuk Savaş sonrasının Kara Kuvvetlerinde liderlik rolünü yerine getirebilmek için üstesinden gelmek zorunda kaldığımız sorunlar nelerdi? Bunlar, günümüzde iş dünyasının karşı karşıya bulunduğu sorunlarla nasıl karşılaştırılabilir?

1. **Rekabet ortamı hızla değişmektedir**. Kara Kuvvetleri için değişim, Soğuk Savaşın sona ermesinin ve bunun sonucu olarak uluslararası güç yapısındaki altüstlüklerin yol açtığı bir zorunluluktu. İş dünyası için değişimin yeni yabancı rakipler, ürün ve hizmetlerin pazarlanmasında yeni yöntemler, müşterilerin yeni talep ve beklentileri gibi, bir dizi nedeni vardır. Her iki durumda da, İkinci Dünya Savaşını izleyen görece istikrarlı yıllarda kullanılan yöntemler, son yılların karmaşasıyla birlikte geçerliliklerini yitirmiştir.

2. **Gelişen teknoloji yeni olanaklar ve zorluklar yaratmaktadır**. Son on yıl, enformasyon tabanlı işletmenin doğuşuna tanıklık etmiştir. Enformasyon toplama, yorumlama ve iletmedeki dijital sistemler, bu prosesleri geçmişe oranla daha etkinleştirmiş olsa da, değişimin bizlerden eski yöntemleri daha verimli hale getirmenin ötesinde şeyler talep ettiğini saptamıştık. Söz konusu olan gözden geçirme, ilk başta tasavvur ettiğimizden çok daha köklü ve zordu, üstelik bilgisayar uzmanlarına bırakılamayacak ölçüde önemliydi.

3. Elemanlarımızın teknik becerileri ve ekip çalışması yetenekleri sürekli geliştirilmelidir. Herhangi bir işletme gibi günümüzün Kara Kuvvetleri de sürekli daha nitelikli elemanlar aramakta, onları daha etkin bir şekilde eğitme, yönlendirme ve korumayı amaçlamaktadır. Dünün bilgi düzeyi, yarının dünyasına yetemez. Bundan böyle görevimiz, 21.Yüzyılda neleri bilmemiz gerektiğini ortaya çıkarmak ve bu bilgiyi işgörenlerimize mal etmektir.

4. Talepleri sürekli artan pay sahiplerimiz bize beklenmedik görevler yüklemektedir. Kara Kuvvetleri, Beyaz Saray ve Kongre'deki ulusal liderliğe, son tahlilde Amerikan halkına hesap verir. Bugün Kara Kuvvetleri, yalnızca geleneksel savaş görevinde değil, aynı zamanda barışı koruma, insani ve doğal afet yardımı sağlama, yurt içi ve yurt dışında demokrasiyi koruma gibi yeni misyonlarda da başarılı olacak kadar esnek olmak zorundadır. Günümüzün hızla değişen dünyası, birçok işletmenin aynı şekilde kendisini yeniden tanımlamasını zorunlu kılmıştır. Örneğin, imalat şirketleri, ana işkolundan daha hızlı büyüyen ve daha fazla kâr getiren servis ve mali operasyon birimleri oluşturmaktadır. Bir örgütün, geleneksel gücünü ve değerlerini gözden kaybetmeden yeni görevler üstlenmesi çetin bir iştir.

5. Mali baskılar büyük çaplı maliyet kısıntılarını ve küçülmeyi zorunlu kılmaktadır. Yalın maliyet yapısı artık rekabet açısından bir üstünlük olmaktan çıkmıştır. Günümüzde bu, oyunun kuralı haline gelmiştir. Soğuk Savaşın bitmesinden sonra Kara Kuvvetlerinin payına düşen "barış hissesi", savaşa hazır olma durumunda ya da etkinlikte azalma olmaksızın, bütçe ve insan kaynaklarında yüzde 40 indirime gidilmesi olmuştur. İşletmeler de az çok aynı baskıyla yüz yüzedir. Vazgeçilmez insan becerileri yitirilmeden ya da geride kalan işçilerin morali bozulmadan, zorunlu küçülmenin üstesinden nasıl gelinebilir?

Yalnızca değişmek zorunda olduğumuzu değil, *değişme tarzımızı da değiştirmek* gerektiğini keşfetmiştik. Bu gibi sorunları Kara Kuvvetlerinde nasıl ele aldığımızla ilgili deneyimlerimizin, benzer sorunlarla karşı karşıya bulunan iş dünyası liderlerine bir ölçüde ışık tutacağına inanıyoruz. Şöyle düşünülebilir: Eğer Kara Kuvvetleri özel bir şirket olsaydı, 1,5 milyon işgöreni, 63 milyar dolar yıllık geliri, yüzden fazla ülkede alt ofisleri, dünyanın hemen hemen bütün önemli ülkelerinde stratejik müttefikleri olan ve her gün daha etkin performans göstermenin muazzam baskısını yaşayan Amerikan kökenli çok-uluslu bir şirketten söz ederdik. Askeri liderler olarak karşı karşıya bulunduğumuz sorunlar, IBM, General Motors, McDonald's, Wal-Mart, Microsoft gibi şirket liderlerinin karşı karşıya bulundukları sorunlarla birçok ortak özelliğe sahiptir; bunun tersi de geçerlidir.

Bu benzerliklere karşın, zaman zaman Kara Kuvvetlerindeki deneyimimiz ile iş dünyasının sorunları arasındaki benzerliği sorgulayan kuşkulara yanıt vermek durumunda kalıyoruz. Bu kuşkular, genellikle geniş çevrelerde kabul gören üç rivayete dayanmaktadır.

BİRİNCİ RİVAYET: "ORDUDA SONUÇ ALMAK, EMİR VERMEK KADAR KOLAYDIR. OYSA BU, SİVİL YAŞAMDA O KADAR BASİT DEĞİLDİR."

Gerek orduda gerekse şirketlerde, kolay (ya da zor) sonuç, verilen emrin *doğru* olmasına bağlıdır. Doğru kararı vermek ve bu kararı uygulamak üzere bir ekip oluşturmak, bütün liderler için çetin bir görevdir. Askeri liderler şirket liderlerinin sahip olmadıkları bazı araçlara sahiptir; bunun tersi de geçerlidir. Açıktır ki, ortamları aynı değildir. Ancak her iki alanda da lider, eylemi insan aracılığıyla gerçekleştirir.

Kalıcı bir liderlik etkisi uyandırabilmek; tutarlı, öngörülü, uzun erimli bir strateji formüle etmeyi, liderin vizyonunun açık, ikna edici şekilde aktarılmasını, örgüt içindeki ve dışındaki birçok tarafın

çelişen çıkar ve taleplerinin zekice ve esneklikle dengelenmesini gerektirir. Askeri bir lider, şirket lideri gibi, hem ayrıntının hem de bütünün ustası olmak durumundadır. Birinci sınıf bir yönlendirici ve etkileyicidir. İnsanları, onların davranışlarını ve bunların nedenlerini anlamalıdır. Örgütün içini de, dışını da tanımalıdır. Bütün bu alanlardaki yetenekleri Dwight D. Eisenhower'i, büyük bir general *ve* liderlik yetenekleri tarihçiler nezdinde gittikçe daha büyük bir saygınlık kazanan bir devlet başkanı haline getirmiştir.

İKİNCİ RİVAYET: "BİR İŞADAMI YA DA İŞKADINI OLARAK KÂR ETMELİYİM. OYSA ORDUDA BU BASKIYLA YÜZ YÜZE DEĞİLSİNİZ"

Bizim orduda, şirketlerdeki gibi kâr-zarar baskısıyla karşı karşıya olmadığımız doğrudur. Ne var ki, son tahlilde bütün örgütlerin üzerindeki baskı, iyi çalışmak, başarılı olmak ve kazanmaktır.

Kara Kuvvetleri bir özel sektör şirketinin maruz kaldığı mali baskının tıpkısının aynısıyla yüz yüze değildir. Hisse fiyatları her sabah gazetelerde yayınlanmaz; Wall Street topluluğunun üçaylık daha iyi performans talebi de söz konusu değildir. Ne var ki, hesap verme ve etkinlik gibi politik taleplerin, ordu da dahil kamu yönetiminin bütün alanlarına derinlemesine nüfuz ettiği günümüz dünyasında, Kara Kuvvetleri de herhangi bir özel şirket gibi, en az onun kadar kamuoyunun gözetimi altında masraflarını azaltmaya ve verimliliğini artırmaya zorlanmaktadır.

Günümüzde ordu, özel sektörün tanık olmadığı kadar dikkatli bir kamuoyu gözetimi altındadır. Üs kapatmak, politika değiştirmek, birlik konuçlandırmak gibi, yaptığımız her şey hakkında geniş haber verilmekte ve bunlar politikacıların, medyanın, çıkar gruplarının ve ilgili yurttaşların eleştirilerine hedef olmaktadır. Senato ya da Kongre komiteleri ile karşı karşıya olmak, tıpkı yönetim kurulu üyeleri ya da hisse sahipleri ile karşı karşıya olmak kadar zordur.

ÜÇÜNCÜ RİVAYET: "İŞ HAYATINDA MÜŞTERİ KAZANMAK VE MUHAFAZA ETMEK İÇİN MÜCADELE ETMEK DURUMUNDAYIM. ORDU İSE BİR KAMU KURULUŞUDUR. GİDİP MÜŞTERİ KAZANMASI GEREKMEZ."

Kuşkusuz, Amerikan yurttaşlarının müşterilerimiz olarak kaybedilmesi gibi bir tehlike ile karşı karşıya bulunmuyoruz. Tehlike, onları savaş alanında kaybetmektir. Bu nedenle rekabet, Kara Kuvvetlerinin varlığının özünü oluşturur.

Bizim rakiplerimiz, pazarlarımızı elimizden almaya gayret eden şirketler değildir; potansiyel olarak Amerikan çıkarlarına düşman herhangi bir ülkenin silahlı kuvvetleridir; herhangi bir nedenle herhangi bir zamanda dünyanın herhangi bir yerinde Amerikan askerlerine ve sivillere saldırabilecek teröristler ve para-militer gruplardır. Bir şirket kapasitesinin yarısının altında çalışıyorsa, olabilecek şey pazar payını kaybetmesi ve sonuçta işi bırakmasıdır. Eğer Amerika'nın Kara Kuvvetleri etkisiz kalırsa, ulus bunun bedelini gelecekteki savaş alanında ödeyecektir.

Son yıllarda yer aldığı Panama, Çöl Fırtınası, Haiti, Bosna gibi operasyonların gösterdiği gibi, Kara Kuvvetleri için tehlike hayali değil, sürekli ve gerçektir ve "rekabet" fikri, işin içine mermi, mayın ve bombaların girmesiyle birlikte, apayrı bir yoğunluk kazanır.

İş dünyası ordunun terminolojisini ödünç alarak, gerçekten onu takdir ettiğini ortaya koymaktadır: Pazarlama "kampanyalarından", reklam "kıvılcımından", "hücum" ve "savunma" stratejilerinden, vb.'den söz ediyoruz. "Strateji" sözcüğünün kökeni bile Yunancada "generallik"tir. İlk strateji planlamacısı ise, Homeros'un bir savaşçısıydı.

Dahası, bu kadar başarılı bir dönüşümü savaş alanıyla ilgili birçok fikrimizi uygulamak suretiyle gerçekleştirebildiğimize inanıyoruz. Açıktır ki, Kara Kuvvetlerinde gerçekleştirdiklerimiz ile, kâr amacı gütsün gütmesin, öteki örgütlerin yapması gerekenler arasında, tıpkı sektörler ve şirketler arasında olduğu gibi, farklar vardır.

Ancak, son tahlilde benzerliklerin daha fazla önem taşıdığını düşünüyoruz. Her örgütte liderlik görevi geleceği yaratmaktır. Bu nedenle, Ulysess S. Grant, George Marshall ve Eisenhower gibi liderleri etkin kılan özelliklerin büyük bir kısmı, General Electric'den Jack Welch, Motorola'dan Bob Galvin, Coca-Cola'dan Roberto Goizueta ve diğer yöneticilerce de paylaşılmaktadır. Deneyimimiz, liderlik, - örgütteki rasyonel ve iyi düşünülmüş değişimi yönetmek ve denetlemek olan *stratejik liderlik* - ile ilgili düşüncelerimizi "geleceği yaratmak" dediğimiz şey doğrultusunda yeniden biçimlendirmeyi sağlamıştır.

Kendi geleceğimizi yaratmak, modası geçmiş yapıları kırıp yarının belirsizliğinde başarılı olacak örgütler kurmak *mümkündür*. Bu; değerlere dayanan, vizyon tarafından biçimlendirilen, örgütün kritik proseslerinde kökleşmiş bir strateji tarafından yönlendirilen, iyi düşünülmüş eyleme odaklanan ve yapılandırılmış eğitim aracılığıyla olgunlaşmış bir süreçtir. Bunu bir askeri kampanya gibi düşünüyoruz. Bazı olgular bilinmektedir, birçoğu bilinmemektedir; ancak ilerlemek durumundayız. Başarı; liderin kararlılığına, onun mevcut araçları bir hedeften diğerine yönelerek, kaldıraçlar kullanarak, öğrenerek ve gelişerek bütünleştirmesi ve uyumlaştırmasına bağlıdır.

Lider için söz konusu olan, "olayı" tam doğru yakalaması değildir, çünkü "olay" yoktur. Sorun, "yeteri kadar iyi" duruma gelmektir: Gelişen olanakları yakalayıp kullanmada yeteri kadar iyi olmak, gücünü rakiplerinden daha hızlı konuçlandırmada yeteri kadar iyi olmak, uygulamada "doğruya yakını" sağlayacak kadar iyi olmak.

Bu tür liderlik, pasif ya da uyuşuk liderlik değildir. Bu, kolları sıvayıp, işgüzar konuşmalardan ve hüsnükuruntudan uzak durarak, örgütün bugünü ve yarınıyla ilgili değer ve amaçlara derin ve uzlaşmaz bağlılıkla, dönüşümü yukarıdan başlatmaktır. Bu tür liderlik, bol keseden atmak da değildir. Bu, kalite yönetimi, insan ve ekip gücüne kalıcı bağlılık zeminine oturtulmuştur. Geleceğin sloganlarla, moda akımlara kapılmakla, daha mükemmel planlarla değil, pozitif eylemle yaratılabileceğini anlamalarına yardımcı olabilmek için, liderlere şunu söylüyoruz: "Umut, bir yöntem olamaz."

Bu kitap, bugün dünya çapında aktif olan askeri gücü oluşturmak ve yarının ordusunun temellerini atmak için Kara Kuvvetlerinin yaptığı etkinlikleri anlatmaktadır. Kara Kuvvetlerinin uzun tarihinin görece kısa bir diliminde öğrendiklerimizi aktarmaktadır. Kara Kuvvetleri liderlik ekibinin Amerikan halkına olan sorumluluğunu nasıl ifade edip yerine getirdiğinin öyküsüdür. Son olarak, bu kitap insan gücünün bir örgütün hareketinde, şekillenmesinde ve gelişmesindeki önemiyle ilgilidir.

Bu kitap, yalnızca genel müdürler için değil, her düzeydeki liderler için yazılmıştır. Liderliğin ölçütü, lider olan kişinin yaptıklarının günlük basında ya da yıllık raporlarda yazılması değildir. Liderliğin ölçütü, örgütün kalıcılığı ve haleflerin başarısıdır. Bu örgütün, Amerika'nın en büyük şirketi ya da en küçük kâr amaçlı ya da gönüllü grubu veya özel sektör ya da devlet kuruluşu olmasının hiçbir önemi yoktur. Ölçüt tektir: Geleceği yaratabildin mi, yoksa bugünden memnun musun? Senden sonra gelecekleri ne kadar iyi hazırladın? Kurucu musun, yoksa bakıcı mı?

Bu kitap, inşa etmeyi gaye edinenler içindir.

Gordon R. Sullivan — Michael V. Harper

UMUT BİR YÖNTEM OLAMAZ

1. BÖLÜM

Amerika'nın Kara Kuvvetlerini Yeniden Yapılandırmak



SOĞUK SAVAŞIN KARA KUVVETLERİ

9 Kasım 1989'da, Berlin Duvarının kalabalıklar tarafından yıkılışını izlerken, dünyanın köklü ve öngörülemez şekilde değişmekte olduğunu biliyorduk. Doğu Avrupa halklarının bir kuşak süren tutsaklığını fiziksel olarak kanıtlayan bu duvar kadar güçlü başka bir Soğuk Savaş simgesi yoktu. Kara Kuvvetleri mensubu olarak, bir çoğumuz Almanya'da uzun yıllar geçirmişti. Birçoğumuz bizzat Alman sınırında devriye gezmiş ve kulelerdeki Doğu Alman muhafızlarını gözetlemişti. Aciz bir Kızıl Ordu'nun duvarın Alman halkı tarafından yıkılmasını seyretmekle yetinmesi ise, bizim için neredeyse anlaşılmaz bir şeydi.

1989'daki o günden bu yana çok şey geldi geçti, ama o zaman neler hissettiğimizi unutmak mümkün değildir. Olay, çok ciddiydi. Tıpkı IBM'in ilk Apple bilgisayara, General Motors'un ilk Volkswagen ya da Toyota'ya baktığı gibi bakakalmıştık. Demir Perdenin

çökmesi, faaliyet gösterdiğimiz dünyada köklü bir değişikliği, kavraması çok güç temel bir dönüşümü temsil ediyordu. CNN'in bu olayı canlı ve renkli olarak bize iletmesi, yalnızca onun sürrealist niteliğini vurguluyordu.

Amerikan Kara Kuvvetleri dünyanın en iyi kara kuvvetleriydi. Bu olgu yaklaşık altı hafta sonra Panama'da ve yaklaşık bir buçuk yıl sonra Körfez Savaşında kanıtlanmıştır. Fakat o gün muazzam bir belirsizlik hissettik; gelecek bulutlu, tehlikeli ve muğlaktı. Savaş alanında gücünü ve esnekliğini kanıtlamış olan Kara Kuvvetleri, artık olmayan bir dünya için mükemmelleştirilmişti.

Bu olaylardan sonraki görev, Soğuk Savaş, Panama ve Körfez Savaşının yerini alacak bir memnuniyet duygusu yaratmak ve gelişme tutkusunu içselleştirmekti.

Görev, tarihte iki yüzyıldan beri başarıyla gerçekleştirilemememiş olan bir şeyi gerçekleştirmek, 600 bin kişiyi terhis ederken Kara Kuvvetlerini savaşa hazır halde tutmaktı.

Görev, savaş alanında sağladığımız çeviklik ve eğitimi bürokrasiye yaygınlaştırmaktı.

Görev, Amerika'ya hizmet etmenin geleceğini yaratmak üzere Kara Kuvvetlerini dönüştürmekti.

Vietnam'dan sonra Kara Kuvvetleri içine dönmüş ve kendini yeniden yapılandırmıştı. Düzenli ordu Vietnam'da tüketilmişti. Muvazzaf olmayan görevli birlikler dağıtılmıştı; subaylar güneydoğu Asya savaş alanlarının dışında kalan bölgeler için gerekli eğitim ve operasyon bilgisinden yoksundu. Zırhlı birliklerin modernizasyonu bir kuşak geri kalmıştı. Kara Kuvvetlerindeki terhis hızı, savaşa hazır olma görüntüsü veremeyecek ölçüde yüksekti. Yedekler büyük ölçüde eğitimsizdi. Bazı birliklerde disiplinsizlik kronik bir sorun haline gelmişti. Üniformalı ya da üniformasız pek çok kişi, bu kurumun en önemli değerlerini sorgulamaktaydı. Bir kalem darbesiyle halk, Kara Kuvvetlerini askerliğin zorunlu olmadığı barış zamanına oranla altı kat daha fazla askeri silah altına almaya zorlayarak, zorunlu askerliği kaldırmıştı. Vietnam'dan hemen sonraki yıllar en zor dönemdi.

Saygon'dan Kuveyt'e ve sonrasına uzanan yolculuk çok zor, kimi zaman acı doluydu. Bu süreç içinde Kara Kuvvetleri, eski yöntemleri terketmeye ve kalite, operasyonel esneklik ve örgütsel öğrenmenin ne demek olduğunu anlamaya başladı. 1989'da, dışarıdan bakıldığı zaman Kara Kuvvetleri pek farklı görünmüyordu, ama içeride önemli bir dönüşüm gerçekleştirilmişti. Bu ilk dönüşümden sonra benzersiz bir operasyonel esneklik sağlanmıştır. Bu, Körfez Savaşından sonra Kürtlerin yeniden yerleştirilmesi operasyonunu yöneten General John Shalikashvili gibi insanların kişiliğinde görülmektedir: Bundan önce bu kapsamda bir harekât gerçekleştirilmemişti. Kara Kuvvetleri içinde olan bizler bunu sayısız şekilde görüyorduk. Kara Kuvvetleri operasyon açısından yüksek kaliteli, esnek, öğrenen bir örgüt haline gelmişti.

Soğuk Savaş bitimindeki Birleşik Devletler Kara Kuvvetleri, başka açılardan ise, İkinci Dünya Savaşı sonundaki kadar asap bozucu bir durumdaydı. Amerika'nın İkinci Dünya Savaşı Kara Kuvvetleri, büyük sanayicilerin Amerikan endüstrisini üzerine inşa ettikleri yapılanma ve karar almayla ilgili benzer fikirler temelinde oluşturulmuştu. Aradan geçen süre içinde, gittikçe daha fazla pahalı, zaman tüketen, maliyeti artıran ve yenilenmeyi yavaşlatan bürokrasi kademeleriyle kaplandı. Yapılanma ve proseslerle ilgili çok sayıda sabit fikre sahiptik. Kara Kuvvetleri tedrici değişikliklerde çok iyiydi, ama Soğuk Savaşın bitmesinden sonra yuvarlanmaya başlayan değişim çığıyla baş etmeye hiç hazırlıklı değildi.

Soğuk Savaş dönemine özgü genel giderlerin azaltılması zorunluluğu tartışma götürmezdi. Geleceğe yönelmek ve onu değiştirmek için, savaşa hazır olma durumunu koruyarak, Kara Kuvvetlerini küçültmek zorundaydık. Ne var ki, savaşa hazır olmayı muhafaza ederken üçte birden daha fazla, 600 bin kişilik azalma işi, şimdiye kadar başarıyla gerçekleştirilememiş bir görevdi. Gerekli olan stratejik düzeyde *bir dönüşümdü.* Görevimiz başarılı bir örgütü, dünyanın en iyi ordusunu alıp farklı bir dünyanın, Somali, Haiti ve Bosna dünyasının, Enformasyon Çağı dünyasının en iyi ordusu haline getirmekti. Hızla değişen, belirsiz bir geleceğe nasıl odaklanabilirdik?

PANAMA VE BASRA KÖRFEZİ: ZAFER VE GERÇEK

Sonradan ortaya çıktığı gibi, insanlık sabırsızlıkla bizim yanıt vermemizi bekliyordu. Dünya, yeni çağın ilk savaşına 1989 Aralığında Panama'da tanık olmuştur.[1] Birleşik Devletler ordusu, Panama'yı eşzamanlı tek bir harekâtla etkisiz kılmak üzere, kara, hava ve deniz kuvvetleri arasındaki üstün işbölümüyle ezici bir gücü Amerika'dan ileri üslere sevk etmiştir. 20 Aralık 1989'da, kuvvetlerimiz gece yarısı ile gün doğumu arasında yirmi yedi hedefi vurmuş, Panama Kanalının güvenliğini sağlamış ve Manuel Noriega hükümetini ve onun direnme araçlarını nötralize etmişti.[2] Her iki taraftaki kayıp sayısı dikkate değer ölçüde azdı ve mülklere az zarar verilmişti. Birleşik Devletler kuvvetleri tarafından sergilenen ekip çalışması, ne kadar iyi olduklarını göstermekteydi.

Yaklaşık altı ay sonra, Basra Körfezindeydik. Körfez Savaşı, Panama'ya oranla çok daha geniş çaplıydı, üslerimizden ve destek altyapımızdan çok daha uzaktaydı. Kara Kuvvetleri bölgeye, Orta Avrupa da dahil olmak üzere, dünyanın her yerinden asker gönderdi ve tarihimizdeki en başarılı yedek güç seferberliğini yürüttü. Çöl Fırtınası, Amerikan Kara Kuvvetlerinin kalitesini bir kez daha kanıtlamıştır, aynı zamanda ona kendisini ve dünyadaki yerini yeniden değerlendirmesi için bir zemin oluşturmuştur. Çöl Fırtınası Ordusunun[3] oluşturulması için bir kuşağın geçmesi gerekmişti; vasıflı askerlere, iyi eğitime ve Amerikan sanayinin en iyi teçhizatına olan inancımız, beklentilerimizi aşan sonuçlar getirmişti.

Ne var ki, Körfez Savaşının birçok açıdan bitmekte olan çağın son çatışması olduğunu da görüyorduk. Şunları saptadık:

- Devasa depolara ve büyük envanterlere dayalı lojistik sistemlerin modası tam anlamıyla geçmişti.

- Birliklerimizi dünyanın sorunlu bölgelerinde konuçlandırma yeteneğimiz yetersizdi.

- İkinci Dünya Savaşından sonra çok az değişmiş olan planlama prosesleri nedeniyle hava gücü karadaki kuvvetlere tepkisiz hale gelmişti.

- Şimdiye kadarkinden çok daha iyi olmasına karşın, istihbarat ona gereksinim duyanlara ulaşmıyordu.

- Erken konuçlandırma birliklerimizin enerjisi ve dayanma gücü yeterli olmaktan uzaktı.

Körfeze yaklaşık kırk bin konteyner gönderdik, ancak modern bir iz sürme ve envanter sistemi olmadığı için, birçoğu hedefine ulaşamadı ve ulaşanların çoğunluğu da yalnızca içlerinde ne bulunduğuna bakılmak üzere açıldı. ABD'ye uydular aracılığıyla birinci derece önem taşıyan istekler ilettik, ancak yere vardıklarında izlerini kaybettik. CNN hava savunma savaşı hakkında Pentagon ile aynı hızla bilgi topluyordu. Ve başlangıçta sayıları çok az olan en modern Patriot füzelerini, sanayinin yenilerini üretme hızından daha yüksek bir hızla fırlatıyorduk.

YENİ MİSYONLAR, YENİ ARAÇLAR

Kimileri açısından Panama ve Basra Körfezindeki başarı, Kara Kuvvetlerinin Soğuk Savaş modelini güçlendirmeliydi. Ancak 1989 ve 1990-1991 olaylarının daha eleştirel bir şekilde değerlendirilmesi, iki temel doğrultuda, yeni misyonlar ve yeni teknolojilerde, değişmek zorunda olduğumuzu gösteren bir katalizör işlevi görmüştür. Her ikisi de, hem tehlikeler hem de olanaklar yaratmaktaydı.

Bir kurum olarak Kara Kuvvetleri misyonunun değişmekte olduğunu kavramaya başlamıştı. Sovyetler Birliği ve Varşova Paktı ile karşı karşıya bulunan asker kuşağının hiç de alışkın olmadığı şeyleri yerine getirmemiz isteniyordu. Daha da kötüsü, Kara Kuvvetleri-

nin amacını izah etmesinde ısrar eden savunma analistleri kuşağı da bu yeni misyonlara alışkın değildi. Fakat ulusun neden orduya gereksinim duyduğunu biliyorduk. Berlin Duvarının yıkılmasını izleyen yıllarda Kara Kuvvetlerinin operasyon gücü üç kat artmıştı. Bu operasyonlar Panama ve Basra Körfezini çok aşan görevleri de kapsamaktaydı. Somali ve Ruanda'da insani yardım, Hugo, Andrew ve Iniki hortumlarından sonra kurtarma çalışmaları, Makedonya ve Sina'da barışı koruma, Kore ve Kuveyt'de caydırıcılık, Los Angeles'de toplumsal huzuru sağlama, Türkiye, Küba, Panama ve başka ülkelerde sığınmacı operasyonları, Birleşmiş Milletlere destek, orman yangınları ve çevre felâketleriyle mücadele ve daha birçok başka ulusal ve çok-uluslu operasyon bu görevler arasındaydı. Berlin Duvarının yıkılmasından sonraki ilk altı yıl içerisinde Kara Kuvvetleri, ulusun savaş gazileriyle ilgili olarak tesis ettiği Purple Heart ödülünü yedi yüz kişiye vermiştir. Yeni misyonlar, güç projeksiyonunu, birliklerin yeryüzünün fiilen her bölgesine hızla kaydırılması yeteneğinin artırılmasını zorunlu kılıyordu. Karşı karşıya kalacağımız krizler büyük çaplı takviye güçlerine ve seferberlik lüksüne izin vermiyordu. Son derece hızlı ve çok yönlü hareket edebilmeli, yedek unsurlara çok seçmeci bir şekilde ulaşabilmeliydik. Bütün bunlar Soğuk Savaş dönemindekilerden çok farklı yeteneklerdi.

Bu arada savaş araçlarının da hızla ve köklü bir şekilde değişmekte olduğunu anlamaya başlamıştık. Enformasyon, silahlarımızın en önemli unsuru olmaya başlamıştı. Duyum alma, iletişim ve veri işlem teknolojileri, savaş alanını gerçekten saydamlaştırabileceğimiz ve yeteneklerimizi şimdiye kadar görülmedik ölçüde odaklandırabileceğimiz bir noktaya doğru hızla ilerliyordu. Bu teknolojik ilerlemeler Kara Kuvvetlerini nasıl yapılandıracağımız konusunda temel değişikliklere yol açmaktaydı, ama enformasyon makinesinin çalıştırılmasının kara savaşları ve öteki askersel operasyonlar için ne anlama geldiğini tam olarak anlayamıyorduk; bunu şu anda da henüz tam anlamış değiliz.

Yeni misyonlar gerçekleştirmek ve yeni teknolojileri içselleştirmek amacında olduğumuz için, birliklerin gücünü ve yeteneklerini buna uygun hale getirmek durumundaydık. 2020 yılında general ve albay olarak hizmet verecek erkek ve kadınlar, 1995 yılında silah al-

tına alınacaklar arasından seçileceklerdi. Kendimize, bu erkek ve kadınların neleri bilmeleri ve onları nasıl geliştirmemiz gerektiği sorusunu sormaya başlamalıydık. Örgütün insani yanı üzerinde düşünmek, beklentilerimizi gerçekçi sınırlar içerisinde tutmaya yardımcı oldu.

Muazzam bir belirsizlik dünyası ile karşı karşıya olduğumuzu bildiğimiz için, olası gelecekle ilgili geniş bir perspektif oluşturmak durumundaydık. Stratejik hamlemiz, daha esnek, daha yetenekli, operasyonları gerçekleştirirken bile öğrenme ve uygulama yeteneğinde olan bir askeri gücü oluşturabilmeliydi.

Son olarak, bu dönüşüm esnasında Kara Kuvvetlerini savaşa hazır durumda tutmamız, terhis sonrasında görülen her zamanki hazırlıksızlığı alt etmemiz gerektiğini biliyorduk. Bunu gerçekleştirmenin anahtarı, sürekli talimdi. Talim, değişirken orduyu hazır halde tutmanın tutkalıydı.

Böylece amaçlı değişim yolculuğumuza cephe amacını, nerede bulunduğumuzu ve nereye gittiğimizi belirleme çalışmasıyla başladık.

CEPHE AMACI BELİRLEME GÖREVİ

Vietnam'dan sonra yaptığımız gibi, yeniden değerlere yöneldik. Kara Kuvvetleri değerlere dayanan bir kurumdur. Değerlerimize - halkımıza, birbirimize bağlılık duygumuza, ulusa hizmet duyarlılığımıza - vurgu yapmak, mensuplarımızın neyin *değişmeyeceğini*, geleceğe yönelirken neleri birlikte götüreceğimizi anlamasına yardım etmiştir.

Bundan sonra vizyonumuz değişimin yönünü ortaya çıkarmıştır; açık bir amaç bilincinin formüle edilmesiyle, bugünün ve yarının Kara Kuvvetlerini tanımlamak mümkün olmuştur. Değerler ile vizyonun birlikteliği bizim değişim kaldıracımız oldu, insanların, içinde cesur atakları, öğrenmeyi ve gelişmeyi gerçekleştireceği sınırları

belirleyerek, yenilik ve gelişmenin desteklenmesi için bir zemin oluşturdu. Vizyon, Kara Kuvvetlerinin en önemli temel özelliği olan ulusa hizmeti geniş ve anlamlı olarak ifade ediyordu.

AMERİKAN KARA KUVVETLERİ

21. Yüzyıla Doğru

Talimli ve Savaşa Hazır

Yurt İçinde ve Yurt Dışında Ulusa Hizmet Eden

Mutlak Zafere Muktedir Bir Stratejik Güçtür[4]

Vizyon konusunu ele alırken, umudun bir yöntem olmadığını vurguladık. Neyin tarafında olduğumuz ve nasıl bir duruma geleceğimiz üzerinde konuşmak yeterli olmayacaktı. Kara Kuvvetlerinin dönüşümü eylemle; vizyon tarafından yönlendirilen, değerlerimiz ile uyum içinde olan, insanların görüp anlayabileceği türden eylemle temellendirilmeliydi. İyi şeylerin olması, kötü şeylerin önlenmesi için liderlerin amaca yönelik düşünmesi ve harekete geçmesi gerekiyordu. Geleceği, insanların anlayacağı, kuruluş çalışmalarına yardımcı olurken bizimle birlikte davranacakları şekilde sergileyebilmeliydik.

Değişimin Motoru Olarak Doktrin

Bundan sonraki kritik adım yeni bir doktrin yazma, Kara Kuvvetlerinin yeni muharebe kültürünü, daha geniş yelpazedeki operasyonları içerecek ve kapıyı Enformasyon Çağının gücüne açacak şekilde tanımlama kararıydı.

Doktrin, Kara Kuvvetlerinin nasıl savaşacağı ve öteki operasyonları nasıl yerine getireceğine ilişkin kollektif anlayıştır. Kara Kuvvetlerinin örgütlenmesine, talim yapmasına ve modernizasyonuna yön verir. Bu, en iyi şekilde bir örnekle açıklanabilir. 1346'daki

Crécy muharebesinde uzun yayların kullanılması, III. Edward komutasındaki İngilizlerin daha güçlü bir Fransız ordusunu yenmesini sağlamıştı. Bu muharebe kimi zaman teknolojinin savaş biliminde devrime yol açmasına örnek olarak gösterilir. Ancak bu açıklama doğru değildir, çünkü uzun yaylar Crécy'den yaklaşık iki yüzyıl önce kullanılmaya başlamıştı. Crécy'de belirleyiciliğini kanıtlayan olgu, okçular basit sahra tahkimatıyla korunurken uzun yayların kitle halinde, uzun bir hat boyunca kullanılmasıdır. Gerçekte, özellikleri yıllardan beri bilinmekte olan bir silahın potansiyelini değerlendirebilmek için, yeni bir doktrin, bu silahla ilgili yeni bir kullanım tarzı gerekmiştir. Bu yeni doktrin, bir yüzyıl boyunca İngilizlerin Avrupa kıtasında yaptıkları savaşların sonucunu belirlemiştir.

Kural olarak, bir doktrin geliştirilirken, orduların nasıl savaşacaklarını tanımlamak üzere misyonlarla teknolojiler kullanım tarzlarıyla bir arada ele alınır. Profesyonel askerler için doktrin, *ne* düşünmekle değil, *nasıl* düşünmekle ilgilidir. 1991 yazında bazılarımız, etrafımızdaki değişikliklerin, yalnızca eski fikirlerimiz ve proseslerimizde kısmi düzenlemeler yapmakla yetinmeyi yetersiz kılacak ölçüde köklü olduğunu çok iyi anlamıştı. Kara Kuvvetlerinin dönüşümüne rehberlik etmesi için, askeri operasyonlarla ilgili düşünce tarzımızı genişletmek durumundaydık.

Bu nedenle 1991 Eylülünde, Kara Kuvvetleri Basra Körfezinden geri çekilmeden önce, yüksek rütbeli generaller[5] bir şûra toplantısı düzenleyerek, ani operasyonlar, barışı koruma, güç aktarımı ve hızla oluşmakta olan öteki misyonlar için Kara Kuvvetlerinin doktrinini yeniden yazma zamanının gelip gelmediğini ele aldılar. Talim ve Doktrin Komutanlığına, Basra Körfezinde VII. Kolorduya komuta etmiş ve kısa süre önce geri dönmüş olan General Fred Frans atanmıştı. Salondaki dört yıldızlı generaller içerisinde en genciydi. Freddie, öneriyi ortaya atma görevini üstlenmişti. Çok az kişi kısmi değişikliklerden yana tavır alıp karşı çıktı. Ötekiler, aynen onun kadar köklü dönüşüm taraftarıydı. Toplantı biterken Freddie, yola devam etmeye yetecek kadar teyit almıştı; toplantıyı izleyen bir yıl içerisinde biz grup olarak dünyada nelerin olup bittiğiyle ilgili düşünceler üretirken, kuşkucular da teker teker görüş değiştirdiler.

Sonuç, Kara Kuvvetlerinin operasyonlarla ilgili temel konseptinin tümüyle gözden geçirilmesi oldu.[6] Yeni doktrin, daha özgül eylemlerin planlanması için cephe amacı belirleme çalışmasını başlattı. Bu sürece bizzat katılan yüksek rütbeli generaller, yalnızca değişim sürecini meşrulaştırmakla kalmadılar, aynı zamanda Kara Kuvvetlerinin yeni operasyon gerçekleriyle ilgili en iyi değerlendirmelerin de sinyalini verdiler. Yeni doktrinin hazırlanması, kelimenin tam anlamıyla, Kara Kuvvetlerinin dönüşümünün motoru olmuştur.

Şirket terminolojisinde ordu doktrininin bir benzeri yoktur. Bir kısmı strateji ve politika belirlemede, bir kısmı işleyiş ve konseptlerin geliştirilmesinde içerilmekle birlikte, doktrin iş dünyasında yer almayan bir düşünme düzeyidir. Doktrinin gücü, Kara Kuvvetlerinin nasıl görev yapacağını sürekli yeniden değerlendirmeye zorlamasından kaynaklanmaktadır. Bu ise, Kara Kuvvetlerini nasıl oluşturacağımız ve muhafaza edeceğimizle ilgili sorular yaratır. İleride bu önemli konsepte yeniden geri döneceğiz.

Değişimin İçselleştirilmesi: Louisiana Manevraları

Bir ordu şu üç durumdan birisi içinde bulunur: Savaş, savaş hazırlığı ya da terhis.[7] 1970'lerin ortalarından beri savaşa hazırlanıyor, artan ölçüde de küçük savaşlar yapıyorduk. Soğuk Savaşın sonundan itibaren "seferberliği sona erdirir görünmemek ve kendimizi de seferberliğe son verir görmemekte" odaklanmıştık. Kara Kuvvetlerini talim halinde tutmanın önemi bu yüzdendi. Bir örgüt geçmişe değil, geleceğe bakmalıdır. Gerilememeli, ilerlemelidir. Bunu sağlamak için, geleceği gözler önüne sermeli, insanlara nelerin olabileceğini göstermeliydik.

Bu düzeydeki bir değişimi sergilemek için, Kara Kuvvetleri çapında ve yurt dışı birimleri arasında yeni konuların ele alındığı bir kampanyayla desteklenen bir dizi birbirine bağlı deney gerekiyordu. Bütün bunların içselleştirilmesi için, yeni fikirleri bir araya getirecek ve besleyecek bir odak noktası oluşturulmalıydı. Çözüm olarak, George Marshall'in elli yıl önce Kara Kuvvetlerini değiştirmek amacıyla düzenlediği gibi "Louisiana Manevraları" adı altında ge-

çici bir kurmay örgüt oluşturduk. Bu ad mecazi bir anlam taşıyordu. Özel amaçlı birliğimiz, ne manevra yapmak için oluşturulmuştu, ne de Louisiana'yla herhangi bir ilişkisi vardı. Bu adı kullanarak, amacımızın büyük bir değişim olduğunun işaretini veriyor, aynı zamanda Marshall'ın manevralarına atıfta bulunarak, tarih bilincimize sesleniyor ve yeni süreçleri daha az tehditkâr hale getiriyorduk.

Louisiana Manevraları Görev Birliği, Kara Kuvvetleri Başkomutanına bağlı olarak oluşturulmuştu, ama *bütün* yüksek rütbeli generallere hesap vermekteydi. Mevcut süreçlerin ve alışılmış bürokratik çıkarların baskısı karşısında bir derece bağımsız kalabilmesi için, karargâh kadrosunun ve başlıca komutanlıkların dışında yer alıyordu. Bu bağımsızlık, görev birliği ile ondan hoşlanmayan bürokrasi arasında gerginliklere yol açtıysa da, Komutanlık kurmayının desteği ile Görev Birliği bir derece koruma altına alınmıştı. Gerçek değişimden yana olanlar, sonunda sürece yapıcı bir biçimde katılmanın yolunu bulmuş oldu.

Görev birliği küçük tutulmuştu. Odak noktası, teknolojik yenilenme ile değişimin taşıyıcılarını bir araya getirmekti. Değişik projelerin doğrudan sorumluluğu geleneksel çizgide ve kurmay heyetlerinde kaldı. Louisiana Manevraları, hızlı enformasyon değiş tokuşu, koordinasyon, bilgi ve kaynaklara erişimi sağlamıştır. Yüksek düzeydeki liderlere engellenmemiş enformasyon akışını sağlayan Louisiana Manevraları, sanal ve yapıcı simulasyonun içselleştirilmesi gibi teknolojik atılımları teşvik ederek, bütün muharebe sistemleri ve hizmetler çapında çok büyük çaplı simulasyonlar yaratarak ve dijital iletişimdeki gelişmeleri muharebe alanına hızla uyarlayarak bürokrasiyi aşmada yararlı olmuştur. Son olarak, Louisiana Manevraları şemsiyesi altında geliştirilen girişimleri gözden geçiren bir direktörler kurulu olarak yüksek rütbeli subayların düzenli toplantılar yapması sayesinde, değişim Kara Kuvvetleri çapında, başka türlü mümkün olmayacak bir hızla uygulamaya konulmuştur.

Yüksek rütbeli generallerin katılmasıyla süreç, sonunda yüzlerce kişiyi, Kara Kuvvetlerinin en iyi beyinlerini, entellektüel enerjiyi gelişme yönünde birleştiren ve odaklandıran yöntemlerle bir araya getirmiştir. Etkin değişim, bir gruba ya da komiteye havale edilerek

sağlanamaz. Etkin değişim, liderin kişisel sorumluluğudur. Lider katılmadığı takdirde, değişime karşı oluşması normal olan direncin hızla kırılması mümkün olamaz. Kara Kuvvetleri, en tepede yer alan bizlerin katılımı sayesinde geleceğini "yüksek sesle düşünebilmiştir".

TEORİDEN PRATİKE

Bu cephe amaç belirleme çalışması sürerken, Kara Kuvvetleri de durmuyordu. 1992 mali yılında (Ekim 1991 - Eylül 1992) yaklaşık 200 bin asker ordudan ayrıldı, 80 bin yeni asker silah altına alındı. Basra Körfezi Savaşının gerginliğini üzerinden atma sürecini tamamladı ve Avrupa'daki yaklaşık 100 bin askeri, aileleri ve teçhizatlarıyla birlikte yeniden konuçlandırdı. Operasyon ve talim düzenini korudu. Savaş yorgunluğunu atma, yeniden konuçlandırma, talim ve küçülme gibi bütün bu faaliyetler, geleceği yaratmak üzere gereksinim duyduğumuz entellektüel çalışma için gerekli olan zamanı bize sağlamıştır. Bir rota çizip liderliğin onayını almak için çalışırken, Kara Kuvvetlerinin hareketsiz kalarak üstünlüğünü yitirmesi tehlikesi söz konusu değildi.

Soğuk Savaşın Kara Kuvvetlerini geride bırakıp daha esnek güç projeksiyonuna sahip orduyu oluşturduktan sonra görevimiz, çalışmaları sürdürmek, bir sonraki aşamanın Kara Kuvvetlerini, gerçek bir 21. Yüzyıl ordusunu yaratmaya başlamaktı. Bünyesinden 600 bin kişiyi çıkartan bir örgütte ayağa kalkıp gelişmeden söz etmek çok zordu. Büyük çaplı testleri ve deneyleri meşru kılacak şekilde, süregiden operasyonların özünü ya da bizzat Kara Kuvvetlerinin kendisiyle ilgili bilincini bozmadan değişim sürecini gösterebilmek için yeni fikirler gerekmekteydi. Bunu yapmak çok yönlü faaliyetleri zorunlu kılıyordu. Bunlardan üçü çok önemliydi: Yeni teknolojilerin nasıl uygulanacağını öğrenmek, yeni misyonlar için ve yeni ortaklarla talim yapmak, yeni ordunun liderlerini yetiştirmek.

Geleceğin Kıstası: Dijital Görev Gücü

Mikro işlemciyi, o minicik bilgisayarı tek tek her askerin eline vermek ve teçhizatına yerleştirmek, kara savaşları açısından son elli yıl içinde, belki de Sanayi Devriminden bu yana kaydedilen en önemli gelişmedir. İlk başlarda bunun yol açacağı etkileri tümüyle kavramamız mümkün değildi, ancak sezgimiz, muharebe işlevleri (piyade, topçu, uçaksavar) yerine bilgi etrafında örgütlenmenin doğru olduğunu, mevcut modernizasyon ve güç geliştirme proseslerinin değişen enformasyon teknolojilerine ayak uyduramadığını söylüyordu.

Ne var ki, bizim karşı karşıya bulunduğumuz sorular, şirket liderlerini bekleyen sorulardan farklıydı. Geleceği nasıl kıstas alırsınız? Bugünün sınırlarının ötesine geçmekte zorlanırken, en iyi pratikleri nasıl belirlersiniz? Bazı durumlarda, özellikle de lojistik proseslerde yararlı benzerlikler bulduk. Sivil sektör, varlıkların bir dokunuşta görünür hale gelmesi ve tam zamanında envanter teknikleriyle ilgili görevleri çoktan çözmüştü. Bu gibi durumlarda bünye dışına çıkıp en iyi sanayi deneyimlerini, hangilerini Kara Kuvvetleri sistemine getireceğimize ve bunları kendi özgün taleplerimize nasıl uyarlayabileceğimize karar vermek üzere inceledik.

Başka alanlarda, özellikle de geçim kaynağımız olan savaş yapma sanatında kolay fark edilebilecek kıstaslar bulunmamaktaydı, o nedenle geleceği öğrenmek için bir keşif süreci yaratmak gerekiyordu. Eğilimimiz, bütünü parçalara ayırmak, her birini Enformasyon Çağı haberalma sistemiyle donattıktan sonra, bu parçaları, tanklar, hovitzerler ve geriye kalan unsurlarla birlikte manevra gücümüze katmaktı. Varsayım, bunun en alt seviyeye kadar her alt sistemde gerçekleştirilmesinden sonra Enformasyon Çağının makro sistemine kavuşacağımız şeklindeydi. Bu yaklaşım Kara Kuvvetlerinin halihazırdaki gelişme proseslerine uygun olabilirdi, ama kesinlikle yanlıştı. Enformasyon Çağı, bütün ile parça arasındaki ilişkiyi değiştirmişti. Bilgi etrafında örgütlenme gereksinimi farklı, bizim henüz kavrayamadığımız türden bir sinerji yaratmıştı. Bizi yalnızca "parçalar" değil, örgütün bütünü hakkında bir görüş sahibi yapacak bir keşif sürecine ihtiyacımız vardı.

Basit savaş alanı bilgilerini yatay olarak silahlar (örneğin bir tank müfrezesindeki tanklar) arasında, sonra da sistemler (proseste "yukarı" ve "aşağı" gitmeden, örneğin tanklarla toplar) arasında paylaştırarak, küçük çaplı bir dizi deney yaptık. 1992'de Zırhlı Merkezinde, lojistik ve özel operasyonlar birliklerinde hemen hemen aynı zamanda başlayan bu basit "yürümeden önce emekleme" deneyleri bize, hipotezleri basit ve esnek, ancak simulasyon ile canlı deney arasında gidip gelmeye izin verecek ölçüde kesin şekilde sınamada yeni yöntemler sağladı. Bu tür karmaşık sistemlerde çok sayıda değişken bulunmaktaydı; bizim örnek çapımız ise her zaman arzu ettiğimizden daha küçük kalıyordu. Ne var ki, daha fazla kesinlik sağlama lüksüne de sahip değildik. Sonuçta, gerçekleştirmeyi başardığımızın yeterli olduğu kanıtlandı.

Bu öğrenme süreci, Soğuk Savaş program analizcilerinin hassas modelleri için en elverişli hale getirilmiş ayrı örgütsel "soba boruları" içinde sistem ya da sistem parçaları geliştirmekte olan insanları bir araya getirdi. Söylendiği gibi, duvarlar yıkılmış, fikirler yeşermişti. Bütün bunlar, bütçe kısıntılarının Kara Kuvvetlerinin araştırma, geliştirme ve tedarikine, diğer kuvvetlere oranla daha büyük darbe indirmiş olması olgusu tarafından çok zorlaştırılmaktaydı; ancak liderlik, geleceğe yatırım yapma konusunda kararlı davranmıştır.

1994'de, bu küçük deneylerden yola çıkarak, dünyanın ilk dijital birliğini oluşturmak üzere Kaliforniya çölüne gittik. İki M1 tank bölüğü, iki piyade bölüğü, yanı sıra topçular, havacılar ve genelde birlikte savaşan bütün muharebe sistemlerinden oluşan bir entegre görev birliği oluşturduk. Sonra, her düzeyde istihbarat, Hava Kuvvetlerinin uçakları ve uyduları, sağlık, tedarik ve bakım gibi destek sistemlerini birbirine bağladık. Özel amaçlı görev birliği ile dolaysız destekleri, yaklaşık 1100 asker ve belli başlı 150 silah ve sistemden oluşuyordu. Örgütsel soba boruları içinde kaldıklarında birbirleriyle hiçbir şekilde doğrudan ilişki tesis etmeyecek kırk dört farklı birim bir araya getirildi. Görev birliği, askeri ve ticari teçhizat kombine edilerek, bütün unsurların yatay olarak enformasyon değişiminde bulunabileceği bir dijital şebekeyle kaplandı. İlk kez bir komutan, kullanmasını bilen herkesin elindeki erişilebilir bütün bil-

gilerin yardımıyla, savaş alanı hakkında ortak bir algılama yeteneği geliştirebilmiş oldu.

Bu deney, insanları çözümler üretmeye yöneltmiştir. Topa vuruş anına kadar çoğu kişi eski fikirlerini koruyordu. Deney, söylendiği gibi, birçok açıdan "o kadar güzel olmamıştı". Yazılımların kimileri, askerlerin bazı teçhizatı nasıl kullanacakları konusunda eğitilemeyeceği kadar geç ulaştırılmıştı; dijital bağlantıların bazıları kullanılmayacak kadar eskiydi. Enformasyonun elde edilebilir olması ilişkilerin değişmesine yol açmıştı; bazı bilgiler, anahtar kişilerin sistemi tasarımlayanların bulunacaklarını var saydıkları yerlerde bulunmaması nedeniyle, az kullanıldı. Bütün bunlar öğrenilmiş önemli derslerdi, ancak deney sonucunu kimse sorgulamıyordu.

Dijital görev birliği, birinci sınıf bir düşman gücü karşısındaki simulasyon muharebesinde, konsanviyonel görev birlikleri tarafından konmuş kıstasları birçok açıdan aşmış bulunuyordu. Hem düşman, hem de kendi gücü hakkında daha fazla bilgi sahibi olan komutan, kendine güven kazanmış ve daha hızlı davranabilmişti. Dijital görev birliği, daha fazla düşman gücü imha etmiş, daha az kayıp vermişti. Daha fazla insan, zamanında kullanıp uygulayabileceği enformasyonla donanmıştı. Görev birliğine destek veren topçu ile hava kuvvetlerinin entegrasyonunun daha etkin olduğu görülüyordu. Her şey olup bittikten sonra geriye bulanık bir su kalmıştı. Bir dizi insan hatasına tanık olmuştuk. Prototip dijital sistemlerin tümünün potansiyeli yetmemişti. Ne var ki, mikro işlemcinin savaş alanındaki gücünü sergileyebilmiştik: Paylaşılan enformasyon zamanı sıkıştırıyor ve etkinliği, biraz değil, çok fazla artırıyordu. Kapıyı geleceğe aralamıştık. Ve o tarihten itibaren artık geriye dönüş söz konusu olamazdı.

Dijital görev birliği, "ince iplik" adını verdiğimiz şeyle ilgili önemli bir örnek, bugün ile yarın arasındaki uçurumun üzerine kurulmuş bir köprüydü. 10. Bölümde liderlerin geleceği sergileme yollarını içeren örneklerle birlikte, bu fikirleri daha ayrıntılı ele alacağız.

Yeni Ekipler Kurmak: Gelecek Savaşlara Talim

Değişimin öteki boyutu olan yeni misyonlar, bizi eğitim merkezlerine götürmüştür. Bir ordunun savaşa hazırlanmasındaki en önemli unsur, mümkün olan en gerçekçi ortamda talim yapmasıdır. En önemli talim ise birim talimidir, bir askeri birimin karmaşık ve bütünleyici unsurlarının nasıl bir araya getirileceğinin sinerjik bir biçimde öğrenilmesidir. Yapısallaşmış geri dönüşüm ve öğrenme süreçlerini içeren büyük çaplı talim manevraları pahalıdır, ancak olağanüstü değerdedir. 1980'lerde Kara Kuvvetleri üç birlik talim merkezine yatırım yapmıştı: Almanya'da, Hohenfels'deki Savaş Manevra Talim Merkezi; Kaliforniya, Fort Irwin'deki Ulusal Talim Merkezi; Louisiana, Fort Polk'daki Ortak Hazır Olma Operasyon Talim Merkezi. Diğer hizmetlerle birlikte talime katılan daha büyük birlikler için Kara Kuvvetleri, manevraların tümen, kolordu ve iç hizmet birliklerinin fiilen konuçlandırılması gerekmeden yapılmasını sağlayacak bir simulasyon kapasitesi geliştirmişti.

Bu talim merkezleri, Kara Kuvvetlerine "dünya kalitesinde mukavemet gücü" adını verdiğimiz Sovyet tipi bir düşman da sunuyordu. Bu askeri güç, gerçekte Birleşik Devletler Kara Kuvvetleri askerlerinden oluşmaktaydı, ancak Sovyet taktiklerine göre talim yapıyorlar, Sovyet teçhizatına benzeyen teçhizat kullanıyor ve farklı bir üniforma giyiyorlardı. Eğitim merkezlerinde sürekli görevliydiler ve çok, ama çok iyiydiler. Kara Kuvvetlerinin kendisini bilemesine ve dünyanın en iyisi haline gelmesine yardım etmişlerdi. Değişim sürecinin bir parçası olarak, gelecekten beklediğimize benzer koşullarda yeni savaş alanları yaratmak için, yeniden bu eğitim merkezlerinde ve burada yerleşik uzmanlarda odaklandık. Günümüzdeki en büyük talim manevraları, operasyonel konuçlandırmaya mümkün olduğu kadar benzeyen acil konuçlandırmayla başlamakta ve bütün manevralar, savaş alanında aynı anda birden fazla düşmanın, sivillerin, uluslararası kurumların ve medyanın bulunması gibi en karmaşık dinamikleri içermektedir.

Bunun en güçlü örnekleri, öteki devlet kurumlarının, hükümet dışı örgütlerin ve medyanın büyük manevralara katılmaya davet edildiği Ortak Hazır Olma Operasyon Talim Merkezinde gerçekleş-

tirilmiştir. Bugünün ortamında, Kara Kuvvetlerinin gittiği her yer, Birleşmiş Milletler, Kızılhaç ve benzeri uluslararası örgütlerin de bulunduğu yerleşim birimleridir. Bu organizasyonlarla birlikte talim yapmak Kara Kuvvetlerine yeni ortaklarıyla ilgili olarak yeni bir perspektif kazandırmıştır. Aynı zamanda partnörlerimizin, Kara Kuvvetlerinin bunalımların çözümüne neler kattığını daha iyi takdir etmesini sağlamıştır.

Örgütsel öğrenmenin günümüzde iş hayatının kritik bir konusu olduğuna inanıyoruz. Bu konuya, Kara Kuvvetlerinin deneyimini pratikten alınma bazı derslerle ilintilendirdiğimiz 11. Bölümde geri döneceğiz.

Okulu Kaldıraç Yapmak

Kara Kuvvetleri subay ve astsubayları meslek hayatları boyunca düzenli olarak resmi okullara gider. Bu okullar genellikle özgül beceriler ve iyi tanımlanmış görevler öğretmek üzere tasarımlanmıştır. Geleceği, bilinmeyeni öğretmek, başarılması gereken yeni bir görevdir, ancak artık bu görev de yerine getirilmeye başlamıştır.

On ile on iki yıl deneyimi olan subayların yatılı olarak yaklaşık dokuz ay eğitim gördükleri Kansas, Fort Leavenworth'daki Komutanlık ve Genel Kurmay Kolejine gittik. Bu okul her yıl bütün öğrencilerin öğrendiklerini bir araya getiren talim manevraları düzenler. 1993'den itibaren Kara Kuvvetleri, hem öğrencilere hem de fakülteye yeni tip örgütü bu manevralarla yaratma görevini vermiştir. Bilgisayara dayalı prototip bir kumanda sistemiyle çalışarak, öğrenciler ve okul, manevraların diğer kısımlarında kullanılan konvansiyonel kuvvetlere göre çok daha hızlı hareket edebilen ve çok etkin savaşabilen bir hava-kara-vuruş gücü oluşturdu. Geliştirdikleri, yeni türden kurmay-ileri hat ilişkisi ve daha fazla şebekelenmeyi de içeren örgütsel yenilikler gerçekten şaşırtıcıydı. Daha fazla bilgiye erişebilmenin, savaş alanı hakkında ortak bir algılamaya sahip olmanın, birliklerin daha hızlı hareket etmesine, daha uzun menzilleri vurmasına, düşman kuvvetlerine daha etkin hedeflenmesine ve savaş alanında daha iyi korunmaya yol açtığını ortaya koydular. Bu-

nun gibi manevralar sayesinde öğrenciler, geleceğin keşfedilmesine, 21. Yüzyılla ilgili soruların yanıtlanmasına yardımcı olmaktadır. Bu öğrencilerin değişimin taşıyıcıları ve yeni fikirlerin savunucuları haline gelmesi, belki bundan da önemlidir. Köklü bir değişim için çaba sarfeden her örgüt, bu çocuklar gibi değişim liderlerinin tohumlarının atılmasına gereksinim duyar.

XXI. ORDUYU TANIMLAMA

Geleceğin Kara Kuvvetlerine XXI. Ordu adı verilmiştir. Bu ad ilk kez, son beş yıl içerisinde ortaya çıkan birçok değişim gücünü sentezleştiren Kara Kuvvetlerinin 1994 Mart mesajında yer almıştır. XXI. Ordu bilgi çevresinde, birbiriyle doğrudan bağlı dijital veri tabanlarıyla mümkün kılınan ortak operasyon bilinci etrafında örgütlenmiştir. Kara Kuvvetlerinin deneylerinden ve güncel operasyonlarından çıkardığı dersler, yeni örgütsel tasarımlarda, taktiklerde ve süreçlerde vücut buldukça olgunlaşacaktır. XXI. Ordunun gelişmesi, yeni teknolojinin esin sahibi ve talimli askerler eliyle potansiyelini en iyi şekilde gerçekleştirmesini sağlayacak örgüt ve işleyişlerin oluşturulması, daha on yıllık bir süreyi gerektiriyor. Ancak süreç çoktan başlamıştır.

BEŞ YIL SONRA

1994 Eylülünde, bir pazar gecesi, Berlin Duvarının yıkılmasının üzerinden henüz beş yıl geçmiş olmasının tereddütünü taşıyan 82. Hava Tümen'inin taarruz müfrezelerine mensup paraşütçüler, Haiti'ye doğru uzun bir uçuşa hazırlandılar. Özenli dosyalara bakılarak oluşturulmuş, çıkarma bölgelerine göre örgütlenmiş, muharebe teçhizatları vücutlarının tasavvur edilebilecek her yerine bağlanmış

olarak, kanat kanada sıralanmış uçakların karanlık karınlarına doğru yürüdüler. Hazırlık günlerinin yorgunluğuyla, ama "işte tam sırası" bilincinin pompaladığı yüksek dozda adrenalinle, onları bekleyen göreve hazır vaziyette karanlığa havalandılar.

Aynı gece açık denizde 10. Dağ Tümenine mensup erkek ve kadınlar, Kara Kuvvetlerinin yeni, etkin helikopleri ile dünyanın en büyük uçak gemisinin buluştuğu U.S.S. Eisenhower'e bindiler. U.S.S. America'da, piyadeler sessizce kıyıya çıkmadan önceki son nöbetlerini tutuyorlardı. Küçük gemilerde 7. Ulaşım Grubu mensupları 24. Mekanize Tümenin zırhlı taşıyıcılarını ve tanklarını, istihkâmcıları, liman kontrol teçhizatını ve gerekli olan her şeyi Port-au-Prince'e götürmek üzere Karayipler'de yol alıyordu. Birleşik Devletler'e ait başka helikopterler de civardaki adalarda beklemekteydiler.

Olayı en iyi anlatan gazeteci Sam Donaldson şunları yazmıştı: "İrade, yaklaşık altmış iki uçağa binmiş olan paraşütçülerde odaklanmıştı." Harekât amacına ulaştı. X saatinin son dakikalarında, dönemin başkanı olan Jimmy Carter ve görüşmeci ekibi, Haiti'deki Raoul Cédras ve yasadışı hükümetini geri çekilmeye ikna etti. İşgal durduruldu.

Cédras göz kırpınca Başkan Clinton misyonu değiştirdi ve piyadeler, gemiciler, havacılar, denizciler ve kıyı uzmanları sessizce geriye çağrıldılar. İşgal olmamıştı ve misyon barışı korumaya, yolu meşru Jean-Bertrand Aristide hükümetinin geri dönüşüne açmaya dönüşmüştü. Uçaklar yön değiştirip Kuzey Carolina'ya geri döndüler. 10. Dağ Tümeninin erkek piyadeleri barış gücü olarak kıyıya çıkıp düzeni sağlamaya başladılar.

Aynı ay içinde 24. Mekanize Tümenden bir tugay bir kez daha Saddam Hüseyin'i caydırmak üzere Kuveyt'e gitti. Yalnızca birkaç hafta sonra Patriot hava savunma füzeleri Kore yolundaydı. Bazı birlikler Orta Afrika'daki insani yardım operasyonundan geriye dönerken Amerikan Kara Kuvvetleri aynı anda dünyanın her yerindeydi: Ortak bir barış gücü manevrası için Rusya'da, Çok-Uluslu Güç içerisinde ve Gözlemci misyonuyla Sina'da, sığınmacı kamplarında olmak üzere Küba'da, Kürtleri korumak üzere Güney Türkiye ve Kuzey Irak'ta...

Berlin Duvarının yıkıldığı gün olan 9 Kasım 1989'daki Kara Kuvvetleri artık yok olmuştu. Günümüzün Kara Kuvvetleri değerlerini tekrar teyit etmiş, savaşa hazır olma durumunu korumuştur, ancak yeni ve çok daha geniş bir misyon tarafından yönlendirilmektedir. Modernizasyona ilişkin olarak yeni bir doktrine ve yaklaşıma sahiptir, liderlerini eğitmek ve yetiştirmek için yeni konseptler uygulamaktadır.

Bütün bunlar nasıl gerçekleştirildi? Başka örgütlerin liderleri, bizim çabalarımızdan hangi dersleri çıkartmalıdır? Bundan sonraki bölümler, bu sorulara verdiğimiz yanıtları içermektedir.

2. BÖLÜM

Eylemin Çelişkisi



"Odaklan Sully, Odaklan!"

Kara Kuvvetleri operasyon başkan yardımcısı göreviyle 1989 yazında Washington'a geldikten sonra, her sabah Fort Myer'den Pentagon'a inmeden önce koşma alışkanlığını edinmiştim. Görevime yeni başlamıştım ki, bir sabah o dönemin Kara Kuvvetleri Komutanı General Carl E. Vuono spor salonuna giderken arabasıyla arkama takıldı. Ben Washington'un Ağustos sıcağıyla boğuşurken, arabasının camını açıp seslendi: "Daha hızlı Sully, daha hızlı!"

Carl Vuono ve ben Kara Kuvvetlerinin farklı bölümlerinde yükselmiştik. O topçuydu, ben tankçıydım. 1977-1978 yıllarında Birinci Piyade Tümeninde birlikte görev yapmamızdan beri arkadaş olmuştuk. Sonraki iki yıl boyunca birlikte çalışırken, sık sık o sabahla ilgili espri yapardık, çünkü hızımızdaki ivme bir türlü bitmek bilmiyordu. Bu iki yıl içerisinde Kara Kuvvetleri Panama'da ve Basra Körfezinde savaşmıştı. Carl ve ben, sabahın erken saatlerinde uzaklardaki operasyonlardan gelecek olan raporları beklerken, Kara Kuvvetleri Operasyon Merkezinde birlikte kahve içerdik. Aynı günlerde Kara Kuvvetlerini azaltma baskısı da kaçınılmaz olarak oluşmaktaydı. Ulus, So-

ğuk Savaşın bitişine bir barış bedeli ödenmesini istemekteydi ve savunma bütçesini kısma rekabeti çok yoğundu. Zor günlerdi.

O günleri düşünürken, o Ağustos sabahında Carl'ın bana verdiği öğüdün biraz hedefini şaşırdığını fark ettim. Şöyle söylemeliydi: "Odaklan Sully, odaklan!" Benim gerçek sorunum buydu; bunu çok zor ve yaşayarak öğrenecektim. Olaylar üst üste geldiğinde, daha çok "içe" döner, sabah gazetelerinden çekinirken ya da ofisinizden geçen son kişiye hayretle bakarken, bu arada dikkatinizi yapacağınız konuşmalara ya da yazacağınız notlara yoğunlaştırmaya çalışırsınız. Eğer örgütünüz başarmak durumundaysa, ya önemli olanda odaklaşmak zorundasınızdır ya da "daha hızlı, daha hızlı" giderek yok olabilirsiniz.

"Odaklan, Sully, odaklan!"

— GRS



YÖNETİCİLİK ÇARKI

Günümüzde insanlar eskisine göre daha çok çalışıyor. İnsanlar ve örgütler değişiyor. Yeniden biçimleniyor. Yeniden yapılanıyor. Yeniden düzenleniyor. Kaliteyi iyileştiriyor. Çevrim süresini kısaltıyor. Çelişkili gibi görülse de, örgütler rekabet gücünü muhafaza edemiyor. Birçok örgütte insanlar pazardaki geleneksel lider konumlarının aşınmasını çaresizlikle seyrediyor. Kimileri, gerçek çözümleri bulmayı artan ölçüde zorlaştıran ve stratejinin yerini küçülmenin aldığı, ölesiye masraf kısma burgacına kapılıyorlar. *Fortune* Dergisinde yer alan en büyük 500 şirketin ciroları hızla yükselmeye devam ediyor, her on yılda üç kat ve daha fazla artıyor.[1] Aynı amaçsız çalkalanma kamu sektöründe, özel sektörde, kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda; her yerde görülmektedir. Etrafınızda olup bitenleri

yalnızca uyarlayarak, uygun hale getirmeye çalışarak, kazanan bir örgüt oluşturamazsınız. Kazanmak için, öne çıkmak zorundasınız.

Hızı, kaliteyi ya da maliyet kısmayı bir strateji olarak benimsemek, sonsuza dek daha hızlı, daha iyi, daha ucuz koşacağınızı söylemekle eşanlamlıdır. Bu ise olanaksızdır. Sonsuza dek daha hızlı koşamazsınız. Motorunuzu daha iyi ayarlayabilirsiniz, kesintiler yapabilirsiniz, kapasiteyi zorlayabilirsiniz. Performansı iyileştirmenin birçok yolu vardır, ama hepsi sınırlıdır. Bir noktaya gelindiğinde, sürdürülebilir rekabet avantajını ne hız ne de kalite sağlayabilir. Bir amaç olarak maliyeti kısmak hepsinden kötüdür, çünkü eski motoru daha fazla çalışmaya zorlar. Etkin olması için, değişimin öze yönelik olması gerekir. Değer katmalı ve uzun erimde örgüte katkıda bulunmalıdır. Eğer gerçek değişim ile birlikte yapılmazsa, maliyet azaltma çok acı ve az kâr getirir.

Her sistemin performans sınırları vardır. Günümüzde örgütlerimiz her saat, haftada yedi gün, hava koşullarına ve mevsime aldırmaksızın sürekli çalışmaktadır. Mali piyasalarda güneş hiçbir zaman batmaz. Global ulaşım ve dağılım gerçek olmuştur. Dünya çapında iletişim neredeyse anında gerçekleşmektedir. Birisinde bulunan bilgi, hızla herkese açık hale gelmektedir. Gerekli olan, daha hızlı, daha az, daha iyi ya da daha ucuz koşmak gibi, eski yöntemlerin zorlanması değildir.

"Eylemin Çelişkisi", yaptığınızı daha iyi yapmak için daha çok çalışmanın başarı getirmeyeceği gerçeğidir. Ne kadar yoğun olursa olsun, eylem eğer tutarlı olarak geleceğe odaklanmamışsa amaçsızdır. Stratejik doğrultusu bulunmayan eylem bir örgütü yalnızca daha derine batırır. Eğer bir lider bunu kavramayı başaramazsa, örgüt başarı dalgasını yakalamak için bir yönetim modasından diğer yönetim modasına savrularak bitmek tükenmek bilmeyen rasgele sözde değişimlere mahkûm olur. Eğer strateji ile desteklenmiyorsa, yeni tarzda yürümek, başarıya giden yola değil, çıkmaz sokağa açılır. *Eylem çelişkisine yakalanmış, yanlış şeyleri daha iyi yapan bir örgüt başarılı olamaz.*

LİDERLİK TUZAKLARI

Günümüzün hızla değişen ortamında liderlerin karşısına dikilen görevlerin benzersiz zorluklar taşıdığı iddia ediliyor. Bu kimi açılardan doğru olabilir. Ancak stratejik seçim yapmakla karşı karşıya kalan kimi liderlerin ve örgütlerin nasıl hareket ettiğini incelemekte yarar vardır. Bazı kalıpları gözlemek de mümkündür. Eylem Çelişkisinden yola çıkarak içine kolaylıkla düşülebilecek üç "liderlik tuzağı" saptamış bulunuyoruz. Bunlara şu adları veriyoruz: "İşleri Aşırı İyi Yapma", "Yanlış İşte Olma" ve "Dünü Mükemmel Yapma". Bu tuzaklar olağanüstü tehlikelidir, çünkü bunları fark etmek çok zordur. Süreçle ilgili olduğunuzda çok yoğun çalışıyor, çok zor değişimler yapıyor olabileceğiniz için, tuzağa düştüğünüzü, gittikçe daha hızlı dönen çarka kapıldığınızı fark edemezsiniz. Bu tuzakları göz önüne serebilmek amacıyla, her birisi için, biri askeri tarihten öteki iş hayatından olmak üzere, ikişer örnek vereceğiz.

İşleri Aşırı İyi Yapma

İşleri Aşırı İyi Yapma tuzağı, düşebileceğiniz en kolay tuzaktır, çünkü bir şeyi iyi yapan bir örgüte değişim gerekliliğini kabul ettirmek zordur, değişim isteğini aşılamak daha da zordur. Bu tuzağa düşen liderler, değişimin çevrelerine yaptığı etkileri görmezden gelir ya da küçümser, müşteriler ve öteki pay sahipleriyle ve son erimde bizzat örgütle temaslarını yitirirler.

Tom Peters ve Robert Watermann 1982'de yayınladıkları *In Search of Excellence* (Mükemmelliyeti Ararken) adlı kitaplarında, bulgularını dayandırdıkları kırk üç "mükemmel" firma saptamışlardı. Beş yıl sonra, Richard T. Pascale, bunlardan yalnızca on dördünün Peters ve Waterman'in "mükemmellik" kıstasını yerine getirebildiğini, sekizinin ise gerçekten ciddi sorunlarla karşı karşıya olduğunu göstermiştir.[2] Uzun yıllar ya da kuşaklar boyunca ortalamanın üzerinde performans gösterebilen gözüpek firmaların çoğu, burada sözü edilen liderlik tuzağına düşmüştür. Bunu, İsrail Savunma Kuvvetleri (1973) ve General Motors (1992) örneklerinde görebiliriz.

İsrail Savunma Kuvvetleri, 1973. 1967'deki Altı Gün Savaşından sonra Hava ve Kara Kuvvetlerinden oluşan İsrail Savunma Kuvvetleri, birçok kişi tarafından dünyanın en iyisi olarak nitelendirilmekteydi. Muharebe alanındaki performansları olağanüstüydü; çok daha üstün bir gücü kesin yenilgiye uğratmış ve İsrail için çok daha kolay savunulabilir bir konum sağlamışlardı. İsrail Savunma Kuvvetlerinin mükemmelliği, teçhizatından ya da dayanma gücünden değil, mensuplarından, istihbarat ile manevrayı bütünleştirme yönteminden ve modern savaşın bütün öteki karmaşık süreçlerini yürütme kapasitesinden kaynaklanmaktaydı. Performansı, Amerikan Kara Kuvvetleri de dahil, bütün öteki kara kuvvetleri için örnek gösterilmekteydi. Başarısı o kadar mükemmeldi ki, kendinden hoşnut bir hale, düşmanlarının yenilenme yeteneği karşısında kör bir duruma gelmişti.[3]

Öte yandan, 1967 savaşından sonra geri çekilen Mısır ile Suriye, onur kırıcı yenilgilerinin intikamını almakta kararlıydı. Yeniden örgütlendiler, yeni silahlar sağladılar ve kendilerine savaş alanında daha fazla etkinlik sağlayan talim programları uyguladılar. 1973 yılında, Yahudilerin kutsal bayramında saldırıya geçerek, İsrail'e sürpriz yaptılar. Mısır kuvvetleri, kanal boyunca yükselen İsrail tahkimatlarını ve kum tepelerini uçuran top ateşinin ardından gelen cesur bir taarruzla Süveyş Kanalında ilerledi. Su jetleri, hızla ve beklenmedik bir şekilde dik kıyıları hücum botların çıkarma yapma mekânlarına dönüştürdüler. Aynı anda, yine beklenmedik şekilde, Suriye zırhlıları Golan Tepelerinin büyük bölümünü yeniden ele geçirdi ve kuzeydeki yaşamsal tarım yerleşimlerini tehdit altına aldı.

İsrail Savunma Kuvvetlerinin bu geri püskürtülüşü, hem istihbaratın hem de savaşa hazır olma durumunun iflas ettiğini göstermekteydi. Kendi şan ve şöhretinin kurbanı olan İsrail Savunma Kuvvetleri, rakiplerinin yenilenme ve iyileşme yeteneğine dikkat etmeyecek kadar kendinden hoşnut hale gelmişti. Saldırı başladığında, ne hava ne de kara kuvvetleri savunma yapacak durumdaydı. Başlangıçtaki Suriye ve Mısır başarılarını izleyen günlerde karşı saldırıya geçen İsrail, hem kuzey hem de güneydeki ilerlemeyi durdurabilmiş ve kaybedilen toprakların önemli bir bölümünü geri alabilmiştir; ama bunun bedeli çok yüksek olmuştur.[4]

General Motors, 1992. General Motors yaklaşık elli yılı aşkın bir süre yığınsal üretimde mükemmelliyetin simgesiydi. General Motors, yalnızca yığınsal üretimi mükemmelleştirmekle kalmamış, aynı zamanda uzmanlaşmayla ilgili görüşlerini beyaz yakalı işçilere dek genişleterek, yönetim disiplinleri ya da işlev alanlarına göre bölümlere ayrılmış profesyonel yöneticiler tarafından idare edilen 20. Yüzyıl sanayi bürokrasisi için de bir model oluşturmuştu. Yönetim Kurulu Başkanı Alfred P. Sloan'un, pazar çapında fiyatları farklı olan beş modellik bir ürün yelpazesine dayalı basit ama şık pazarlama planı sayesinde, General Motors Birleşik Devletler pazarına hükmediyordu ve dünyadaki en büyük olma özelliğine sahipti. Karmaşık mühendislik ve yönetim düzeninin hüneriyle sürekli yürüyebilecek şekilde yapılandırılmıştı. General Motors, benzerleri arasında dünyadaki en iyi, en etkin örgüttü. Gerçekten de, o kadar iyiydi ki, kendi dünyasında yaşıyor, Avrupa ve Asya'da doğan üretim kalitesi ve tasarım devrimlerine ilgisiz kalıyordu.

1992'de, General Motors kırmızı mürekkebe boğuldu. Birleşik Devletler'deki pazar payı yarıdan üçte bire inmiş, General Motors'un geleneksel tedrici ürün geliştirme çizgisi, modellerin ve fiyatların yukarıdan aşağıya hiçbir şekilde uyuşmadığı bir bulanıklığa bürünmüştü. General Motors'un varlığını koruyamayacağı söylenmeye başladı. Yeni genel müdür Jack Smith kanamayı hızla durdurdu. Saldırgan bir harcama kısma, stratejik yeniden yapılandırma ve örgütün her düzeyinde aktif liderlik programıyla inişi durdurdu ve örgüte, özellikle de görevi devraldığında ayda 500 milyon dolar kaybetmekte olan Kuzey Amerika koluna yeni bir soluk getirdi.[5]

Bugün Ortadoğu'daki gerginlikler, 1970'lerdekilere oranla önemli ölçüde azalmıştır, ancak İsrail Savunma Kuvvetleri gereken dersi çıkartmış ve üstünlüğü yeniden kazanmıştır. General Motors uçurumun kenarından dönmüş ve kendisini dönüştürmekle meşguldür, ancak firma yetkilileri sürecin en az bir on yıl daha gerektirdiğini belirtmektedir. Smith'in deyişiyle, İşleri Fazla İyi Yapma tuzağının özü şudur: "Büyüklük ve başarı, kendinden hoşnutluğa, miyopluğa ve sonunda da düşüşe yol açtı... Müşteriyle teması kaybettik."[6] *İyi liderler, stratejik çevrelerindeki değişimin sürekli bir süreç olduğunu kavramak durumundadır.* Örgütleri kötü olduğu için değil, tam

tersine çok iyi olduğu için, etraflarındaki değişimi yaratan koşullara, gelecek bağlamına vâkıf olmalıdırlar.

Yanlış İşte Olma

Yanlış İşte Olma tuzağı, değişimin yol açtığı etkileri kavrayamamanın sonucudur. Bu, birçok biçimde ortaya çıkabilir. Bu tuzağa düşen lider, genellikle bir değişim cereyan ettiğini fark eder, ama bunun önemini yanlış değerlendirir. 1862'deki Antietam Muharebesi ile 1980'lerdeki kelime işlem teknolojisindeki egemenliğini sürdürmeyi başaramayan Wang, bu tuzağı gösteren örneklerdir.

Antietam, 1862. 1862 Eylülünde General Robert E. Lee komutasındaki Konfederasyon kuvvetleri Maryland'i işgal ettiler. Birlik Kara Kuvvetleriyle Maryland'in merkezinde çarpışan Lee, Washington'u tehdit ediyordu. Lee, kuzey topraklarındaki bir zaferin, Konfederasyon Devletlerinin İngiltere ve öteki Avrupa ülkeleri tarafından tanınmasını sağlayacak elverişli diplomatik koşullar yaratacağını, Lincoln ile müttefiklerini Kasımdaki Kongre seçimlerinde zayıflatacağını ve belki de görüşmelere dayalı bir çözüme yol açacağını umuyordu.

Birlik kuvvetlerinin komutanı General George B.McClellan'dı. Komutanlığa henüz yeni atanmış olmasına karşın, ustalaşmış, deneyimli ve Kara Kuvvetleri tarafından sayılan bir askerdi. McClellan 17 Eylülde, Lee'nin Maryland, Sharpsburg yakınlarındaki mevzilerine bütün bir gün süren ve tarihçilerin berabere bittiğini yazdığı kanlı bir saldırıya geçti. İkinci gün, McClellan, zayıflamış olan Lee'nin muhtemelen Potomac Nehri karşısında mıhlanması ile sonuçlanacak yeni bir taarruza geçmedi. Lee geri çekildi, ancak McClellan, ordusunu dinlendirmek ve zindeleştirmek ihtiyacı gerekçesiyle, zayıf düşmüş düşmanı kovalamadı. Lincoln tarafından defalarca uyarıldıktan sonra nihayet güneye yöneldi, ancak belirleyici darbeyi vurmak için artık çok geçti. Bu eylemsizliğinin sonucu olarak McClellan, çok sevilmesine karşın, 5 Kasımda, Kongre seçimlerinin ertesi günü komutanlıktan alındı.

McClellan'ın hasmının gücünü ısrarla abartmasına karşın, 17 Eylüldeki muharebede Lee, büyük kuvvet kaybına uğramıştı. Lee sırtını Potomac Nehrine dayamıştı, McClellan'ın sayıca daha üstün olan kuvvetleri daha iyi bir desteğe sahipti ve daha az yorgundu. Lee'nin tek avantajı, daha uyumlu, bir bakıma daha deneyli bir orduya sahip olmasıydı. McClellan ise tümüyle Lee'nin Washington'a ulaşmasını önleme görevinde odaklanmıştı. Birlik generallerinin Lee'yi o güne kadar muharebe alanından silememiş olduğunu düşünen ve yaz başlarında Lee'nin kendisine tattırdığı yenilgiden canı yanan komutanın stratejik vizyonu *kaybetmemekti*. Bu nedenle, muharebe planı öngörüden yoksundu ve kötü uygulanıyordu. Saldırısının vuruşları koordine değildi, sayıca üstün olmasından avantaj sağlamayı başaramadı. Kuvvetlerinin dörtte birini meydana getiren iki kıdemli kolorduyu geride tuttu. Eğer yedek gücünü savaşa sürseydi, taktik olarak berabere olan durumu lehine çevirebilirdi. Birincisi, muharebenin ilk saatlerinde başarıya yakın iken, ikincisi 17 Eylül öğleden sonra Lee'nin kanatlarını tehdit ederken olmak üzere, yedeklerini savaşa sürmesi için iki kez öneri geldi. İkincide, yedek müfrezenin komutanı olan Tuğgeneral Fitz John Peter, "İyi düşünün General, cumhuriyetin son ordusunun son yedeklerine komuta etmekteyim" uyarısında bulundu.[7] Bu, ürkek McClellan'ın cesaretini kırmaya yetti ve böylece avantajını kullanamadı.

Kendi konumunu düşünen ve Washington'u savunma sorumluluğunu dar bir biçimde yorumlayan McClellan, kendisi ile Richmond'daki Konfederasyon başkenti arasında yalnızca Lee'nin bulunduğu gerçeğini ve Lee'nin kendisinden çok daha savunmasız durumda olduğunu göremedi. Yalnızca kendi savunmasızlığına baktığı için, insiyatifi ele almanın getireceği olanakları görememişti. Görevini yalnızca Washington'u savunmak olarak algılamaktaydı; bunu yazıları ve anılarında da sürekli savunmuştur. Başkan Abraham Lincoln, görevi kazanmak, Konfederasyonu yenmek olarak algılayan bir general bulana kadar, çok komutan değiştirmek zorunda kalmıştır.

Wang, 1982. 1980'lerin başında Wang ofis otomasyonunda dünyada üstünlüğü temsil ediyordu; nasıl "Xerox" adı "fotokopi makinesi" yerine kullanılıyorsa, "Wang" da "ofis otomasyonu" ile eşanlamlıydı. Wang, araştırma ve geliştirmeden üretim ve satış aracılığıyla müşteri servisine ve satış sonrası bakıma kadar prosesin her adımına egemendi. Wang'ın Office Power yazılım takımı, paylaşılan ofis veri tabanı konseptini mümkün kılmış, bu da sürekli daha fazla kâğıt öğütmeye aç bürokrasiler sorununa en iyi çözümü oluşturmuştu. Kaliteye dayanan bir ünle ve ürününün eşsizliğini garantileyen özgün donanım ve yazılımlarıyla Wang, sarsılması olanaksız görünen bir pazar konumuna sahipti.

Oysa daha on yıl geçmeden, Wang belirsizliğin kenarına gelmiş, muazzam ölçüde küçülmüş ve yalnızca yazılım ve mühendislik alanındaki gücünü tümüyle farklı şekilde kullanmak suretiyle kendisini dönüştürerek ayakta kalabilmiştir. Ofis uygulamalarına, Wang'ın müseccel kapalı sistemlerinin yerine, birbirleriyle şebeke halinde bağlı olan çok yönlü, yetenekli kişisel bilgisayarlar egemen olmuştur. Açık mimariye, birbirleriyle değiştirilebilir yazılıma ve entegre iletişime sahip kişisel bilgisayarlar, önce ofis otomasyon şebekelerini değiştirmiş, sonra da eski pazarı yok etmiştir.

Wang kendisini, dağılmış iş istasyonlarına sahip merkezi bir işlemci aracılığıyla servis veren özel bir bilgisayar firması olarak görmekteydi. Mükemmelliği ve buluşçuluktaki liderliği büyük saygınlık kazanmıştı. Wang için önemli olan, bu konumu *kaybetmemekti.* Bu görüş nedeniyle, iş işten geçinceye kadar yaptığı işe takılı kaldı. Hiçbir zaman kişisel bilgisayarın, daha küçük ve dağıtılmış bilgisayar şebekelerinin sunduğu olanakları göremedi. PC patlaması bilgi işlemi sekreterlerin elinden alıp herkesin masasına götürdü. Burada bilgi işlem entegre sistemin yalnızca bir parçası olacak ve insan üretkenliğini her yönde muazzam geliştirecekti. Sonunda Wang da entegre ofis sistemlerine temel olarak kişisel bilgisayara yöneldi, ancak firmanın gücünü harekete geçirerek ilerleme olanağı artık kalmamıştı. Çok sayıda donanım üreticisi kurumlaşmış, Wang'ın müseccel yazılımı yükümlülük haline gelmiş, yeni sanayiye donanım, yazılım ve pazarlama şirketlerinin güçlü ittifakları egemen olmuş ve müşteriler Wang'ı eski tarzla özdeşleştirmeye başlamışlardı.

Pazar artık daha fazla otomasyon bürokrasisi istemiyordu ya da buna gereksinim duymuyordu. Tersine, örgüt tasarımında ve bilgi sistemlerinde yenilik aramaktaydı. Wang kötü bir şekilde kenara itilmiş ve pazarsız bırakılmıştı.

Yanlış İşte Olma başarısızlığını değerlendirmek çok zordur, çünkü buna kapılan liderlerin çok azı bize düşünce ve değerlendirmelerini aktarmıştır. Kimi zaman liderler bu tuzağa *neyin geliştiğini görmek için beklemek*, zamanla daha fazla enformasyon toplayarak belirsizliği azaltmak kaygısıyla düşerler. Kimi zaman gecikme daha fazla kaynak toplamaktan kaynaklanır, kimi zaman liderler yalnızca kaybetmekten nefret ettikleri için, başarı getirme olasılığına bakmaksızın daha geleneksel bir yol izler ve başarıyı getirecek cesur adımı atmaktan aciz kalırlar. Kimi zaman da, yanlış bir işe girerek organizasyonu yanlış yönde çok fazla bağlamış olurlar. McClellan ve Wang'ın, konumlarını yitirdikten sonra bile bu tuzağı tamamen görebildiklerini söylemek zordur. Fakat her iki durumda da lider, sınırlı vizyonla davranmış ve sonuçta kaybeden olmuştur.

Dünü Mükemmel Yapma

Dışarıdaki değişime ayak uyduramamanın bir başka biçimi de Dünü Mükemmel Yapmadır. Dünü Mükemmel Yapan lider, çoğu kez değişim yapmaya, hatta büyük "ilerleme" göstermeye çok isteklidir, ancak sürekli eski paradigmaya göre düşünür. Böyle bir lider büyük bir "sabitleyicidir" ve çoğu kez süreçleri ve performansı kesin standartlara göre ölçmek için denetim ve kontrol sistemi oluşturmuştur. Dünü Mükemmel Yapma bir örgüt içinde değişime direnmenin özellikle öğretici bir örneğidir, çünkü değişimlere ve "modernizasyona" adanmış görünmek çok kolaydır. Çok yüksek düzeyde bir faaliyet söz konusu olabilir; özgül eylemleri, özellikle de tedrici olanları savunmak genellikle çok kolaydır, çünkü istikrarlı bir bağlam söz konusudur ve bu nedenle risk olasılığı düşüktür.

Fransa, 1940. 1940 Mayısında Fransız ve Müttefik birliklerinin kuzeydoğu Fransa'da uğradıkları yenilgi kadar hayret verici bir askeri

yenilgi, tarihte çok enderdir. Savaşa hazırlıksız olan İngilizlerden farklı olarak Fransa, yirmi yıldan beri Almanya ile yeni bir savaşa hazırlanmaktaydı ve 1930'larda büyük bir modernizasyon programı uygulamıştı. Güçlendirilmiş sınırlara ek olarak Fransa, büyük miktarlarda topçu, piyade, öteki silah ve hizmetlerle desteklenen, yaklaşık Almanya'nınki kadar tanka sahip büyük ve hareketli bir zırhlı güç oluşturmuştu. Fransız Kara Kuvvetleri, yedeklerini sekiz ayda silah altına alıp talimlerini tamamlayabilecek konumdaydı. Durumu ve teçhizatı iyiydi ve savaşla ilgili bütünsel ve disiplinli bir yaklaşıma sahipti. Ne var ki, 10 Mayısta saldırıya geçen Almanlar, on gün içinde Manş Denizine ilerleyebildiler. Dunkerk boşaltıldığı için, İngiliz ordusunu imha etmeyi başaramayan Alman Kara Kuvvetleri, Fransa'nın teslim olmasından bir hafta sonra, 14 Haziranda düşen Paris'e yöneldi.

Fransızlar hazırlıklıydı. Sorun, "yanlış türden bir savaş için doktrin formüle etmiş, birliklerini buna göre örgütleyip teçhiz etmiş"[8] olmalarından kaynaklanıyordu. Birinci Dünya Savaşı gibi bir savaşa hazırlıklı olmadıkları söylenemezdi. Yalnızca 1930'ların geniş çaplı modernizasyon programına bakmak bile, bunun böyle olmadığını görmeye yeterdi. Sorun daha farklıydı. Fransızlar, Birinci Dünya Savaşı gibi bir savaşı kazanabilecek bir ordu kurmuşlardı. Eğer Almanya 1940'da *aynen* 1914'deki gibi saldırmış olsaydı, Fransız savunmasının başarılı olma ihtimali çok yüksekti. Fransa, ordusunu "metodik muharebe" denilen görece statik savunmaya ve ateşli silahların tahrip gücüne dayandırmıştı. 1940'daki Fransız ordusu, tam da Almanların savaş tarzına uygun olmayan bir şekilde yaratılmıştı.

Hem Almanya hem de Fransa Birinci Dünya Savaşını yeniden gözden geçirmişlerdi. Fransa, Sanayi Devriminin ikinci aşama teknolojisinde geçmişi mükemmelleştirmenin araçlarını görmüştü; oysa Almanya, aynı teknolojiyi geçmişi aşan hazırlıklar için kullanmıştı. Harekât ve taarruza en uygun savaş düzeninde saldıran Almanlar, Fransız savunmasını, ordunun bütünlüğünü parçalayacak bir güç ve hızla etkisiz hale getirdiler.

General Electric, 1981. İkinci Dünya Savaşından sonra gerçekleştirilen büyük bir reorganizasyon ve modernizasyon ile 1960'lara kadar büyük başarı kazanan, dünyanın en eski ve en saygın firması olan General Electric, 1981'de çökmek üzereydi. Gerçek gelirlerin iki katına çıkması yirmi üç yıl almıştı, yenilenme ise bütün zamanların en düşük düzeyindeydi. General Electric'in asıl işini, az sayıdaki istisnalar hariç, geleneksel teknolojiler ve ağır sanayi oluşturmaktaydı. Firma bilgisayarlara yönelmeyi başaramamış, seyyar iletişim ve tüketici elektronikindeki güçlü konumunu yitirmiş, ev eşyası bölümü durgunluğa girmişti. Uçak motorları, plastik ve tıbbi aletlerdeki başarı devam ediyordu, ancak bu başarının nedeni, şirket politikası değildi; buralardaki başarı özgül koşulların ve liderlerin eseriydi. Eski bir yöneticinin deyişiyle, General Electric "hantal, cansız bir şirketti. Çökmekte olan bir örgüttük, ama bu görülemiyordu."[9]

1981 yılındaki General Electric, 1950'lerin yönetim modelini mükemmelleştirmişti. İkinci Dünya Savaşından sonra oluşan devasa, yarı-özerk üretim birimleri parçalanmış ve şirket katı bir merkezi kontrol sistemine göre yönetilmeye başlanmıştı. Zaten fazla olan yönetici mevcudu, birçok alanda aşağıya doğru dokuz yönetim kademesi oluşturulacak şekilde daha da artırılmıştı. Bu karmaşık yapıyı yönetebilmek için, General Electric hedeflere göre yönetim, ademi merkezileştirilmiş kâr merkezleri ve insan davranışına özgü alışkanlıkları dışlamak ve öngörülebilir ilerlemeyi sabitleştirmek üzere tasarımlanmış, sayısız başka yönetim tarzını uygulamaya koydu. Şirket bir finansal yönetim sistemiyle yönetiliyor, hesap kontrolörleri tarafından denetleniyordu. (Pascale, "Finansman'ın 12 bini aşkın kişiden oluştuğunu, bunun toplam General Electric çalışanlarının yüzde 8'ini meydana getirdiğini" belirtmektedir.[10])

Bu tür bir iklimde, seyyar iletişim, robotlar ve fabrika otomasyonu, mikroelektronik ve bilgisayarlar gibi önemli yeniliklere şevk duyulamazdı, çünkü uzun erimli, risk alıcı bir yönetim tarzı olanaksızdı. Bürokrasi istikrarlı ve olgun alanlardaki dolarları boşa harcadı, daha dinamik iş alanlarına ise firmanın geç ya da rekabet gücü olmaksızın girmesine yol açtı. 1950'lere göre düzenlenmiş bir ortamdı bu ve dünyanın vardığı noktaya hiç uymuyordu.

General Electric yok olmaktan, dönüşümünü, hâlâ en tepede bulunduğu kabul edilirken başlatarak kurtulmuştur. Açık olarak tanımlanmış kriz tarifinin bulunmaması nedeniyle, değişim zaman zaman tartışmalı hale gelmiştir, ancak değişimin etkin olduğu da reddedilemez. Jack Welch'in liderliğindeki General Electric, gereksiz kısımlarını kapatmış, çekirdeğini güçlendirmiş, bürokrasisini azaltmış ve finans ve araştırma gücünü, ağırlıklı olarak hız ve kalite üstünlüğünü kullanabileceği pazarlarda odaklandırmıştır. Bugün General Electric, her açıdan tarihinin en sağlıklı ve en iyi durumundadır.

Fransız Kara Kuvvetlerinin kendisini toparlaması daha zor olmuştur. Dünyanın seçkin kara kuvvetlerinden birisi olma statüsünü yeniden kazanması için, İkinci Dünya Savaşından sonra bir kuşak geçmesi gerekmiştir. Her iki öyküden çıkan ders bellidir: *"Geçmiş çok aldatıcı olabilir.* "Modernize" etmeye temeldeki varsayımlarımızı sorgulamadan başlarsak, dünün temel konseptlerini devre dışı bırakan, daha da kötüsü mahvedici kılan çevremizdeki yapısal değişikliklerle uğraşta başarısız olma riskine gireriz.

Bu tuzaklar basit tanımlardır ve aktardığımız örnekler farklı açılardan ele alınabilir. Ancak hepsinde ortak bir yan vardır: İster savaş alanında ister yönetim kurulu odasında olsun, lider geleceği doğru tespit edememiştir, çünkü gözlerini çevresindeki gerçek koşullara kapatmış bulunmaktadır.

YANLIŞ BAŞLANGIÇLAR... HÂLÂ ÇARKIN İÇİNDESİNİZ

1960 ve 1970'li yıllarda iş dünyası artan istikrarsızlıkla boğuşurken, yönetim bilimiyle ilgili temel kabuller de sorgulanmaya başladı. Genel olarak büyük Amerikan kurumlarının, özel olarak da Amerikan sanayinin karşı karşıya olduğu sorunları çözebilmek için araç ve teknik birikimi oluşmaya başladı. 1994'de yayınlanan *Fast, Focused and Flexible* (Hızlı, Odaklanmış ve Esnek) adlı kitabında Gerald Sentell, bu türden altmış altı araç (ya da en azından altmış altı

farklı moda sözcük) saptamıştır.[11] Richard Pascale'in daha eleştirel listesi yirmi yedide sona ermekle birlikte, bu konuya gösterilen toplu merakın, stratejik belirsizlikle eşanlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Pascale, "Yönetim panikinin bir göstergesi de, iş hayatındaki modaların tüketim hızı ve raflarda kalma süresidir" diyecek kadar ileri gitmiştir.[12] Eğer iş hayatı ile ilgili kitapların artması da benzer bir ayna ise, Sanayi Çağı modellerinin artan ölçüde yeni çağın gereksinimlerine yanıt veremediği günümüzde, kesinlikle salgın bir panikle karşı karşıyayız.

Böyle bir ortam içinde olan birçok örgütün doğal tepkisi içe dönmek, bundan sonraki beklenmedik olayları aşacak uygulamalarda yoğunlaşmak ve bunları sınamaktır. Örgütler eski çalışma tarzlarına işlerlik kazandırmak için, bir girdi biriminden daha yüksek verim ve daha fazla çıktı almak üzere otomasyon, ekip kurma, proses iyileştirme gibi mevcut prosesleri iyileştirecek programları uygulama yönünde çok çaba harcamaktadır. "Günün modası" bu çevrim, bir türlü bitmek tükenmek bilmez. Elbette değişim gereksinimi dürtüsü, kâr marjlarının kaçınılmaz olarak azalmasıyla bağlıdır. Bu nedenle, ilan edilmiş politika ne olursa olsun, "*günün modası*" kısa erimli mali performans için güçlü bir eğilim haline gelir, zincirleme felâketler de harcamaları azaltmakla başlar. Harcamaların hem aşağıya, hem de yukarıya doğru olan çevrimlerde en aza indirilmesi, bir örgütün sağlığı açısından gereklidir. Ancak masraf kısma ya da bir başka moda, kendi başına geçerli bir amaç olamaz. İster masraf kısma isterse başka şey olsun, yönetim tekniki sevdası, gerçek stratejiyi ikame edecek bir şey haline gelebilir; ancak bu "moda sörfünün" gerçek ve kalıcı iyileştirmelere yol açacağını söylemek mümkün değildir.

Kalite de, bir gelişme stratejisi olarak, kimileri tarafından yanlış anlaşılan araçlardan birisidir. Toplam Kalite Yönetimi ya da TKY bir dizi değerli araç sağlamıştır ve bir örgütte insanları yetkilendirmenin etkin bir yöntemidir. Ancak TKY, özü itibariyle, büyümeyle mevcut proseslerin iyileştirilmesiyle olduğu kadar ilgili değildir. Eğer gelecekle ilgili bir stratejiyle bütünleştirilmemişse, TKY ancak Dünü Mükemmel Yapmanın biraz daha iyisi olabilir.

Önemli fikirlerin gerçek stratejik düşünceyle bağının kopartılması sonucu işlev yitirmesinin bir başka örneği de, yönetim mühendisliğidir (*reengineering*). Yönetim mühendisliğinin temel önermeleri ilgi çekicidir. Michael Hammer ve James Champy, yönetim mühendisliği konusundaki ünlü kitaplarına "*A Manifesto for Business Revolution*" (İş Hayatında Devrim İçin Bir Manifesto) altbaşlığını koymuşlardı ve getirdikleri öneri, "Amerikan firmalarının köklü bir şekilde yeniden yapılandırılmasından" başka bir şey değildi.[14] Demek ki, cephe amacı belirleme işi, çoğu kez fikir geliştirmenin bir parçası olarak görülmemektedir. Yönetim mühendisliğinin üstatları, şirket proseslerini değiştirmenin değer ve inançları tümüyle altüst edebileceğini belirtmektedir, ama değişimi bir içsel süreç olarak gördükleri için, yönetim mühendisliği reçeteleri örgütün stratejik görüşünün sabit olduğu varsayımına dayanmaktadır. Yönetim mühendisliği, potansiyelin büyük bir kısmını maliyeti azaltma, kaliteyi artırma ve çevrim süresini kısaltmada odaklandırır; bunların nereye götüreceği ancak daha sonra ortaya çıkar. Eğer yanlış şeyler yapıyorsanız, yönetim mühendisliği bunları daha iyi yapmanıza yardımcı olacaktır. Peki, sonra?

"Ya hep, ya hiç" haykırışıyla radikal değişime eşlik eden küçülme, TKY ve yönetim mühendisliği, bir örgütün kültürel ve insani boyutlarını tümüyle zayıflatarak stratejik yönelim eksikliği sorununu daha da şiddetlendirir. Gary Hamel ve C.K. Prahalad bu prosese "payda yönetimi" adını vermişlerdir, çünkü bu şekilde, yeni ve gelişen pazarlarla geleceği yaratmak yerine, yatırımları veya yatırımlara eşlik eden harcamaları azaltarak getirileri artırmış olursunuz.[15]

Elbette etkinliği artırmak ve Sanayi Çağının modası geçmiş bürokrasisini yok etmek önemlidir. Ancak bu girişimlerin itici gücü, ne zaman cephe amacı belirleme çalışmasıyla anlamlı bir stratejik amaç oluşturmak yerine mali hedefler tarafından yönlendirilen programlar olmuşsa, sonuçlar düş kırıklığı getirmiştir ve getirecektir.[16] İhtiyaç duyulan şey yeni yaklaşımlardır, yeni süreçlerdir, iş yapmanın yeni yöntemleridir. Bunu idrak edebilmek için yeni bir perspektif gerekir.

ÇARKTAN KURTULUŞ

1991'de Kara Kuvvetlerini ele alırken, her üç liderlik tuzağına da düşebilirdik. Soğuk Savaş sistemlerini güçlendirmek, Basra Körfezi Savaşından çıkarttığımız dersleri geliştirerek dünü mükemmel yapmak işten bile değildi. Orta Avrupa'da ya da benzeri bir yerde büyük zırhlı birliklerle gerçekleşecek bir Üçüncü Dünya Savaşına odaklanmayı sürdürerek yanlış işe süreklenmek de çok kolaydı, ancak o zaman her geçen gün gerçekleşmekten uzaklaşan bir savaşa hazırlanıyor olacaktık. İşi iyi yaptığımız için, kendimizden hoşnutluğa da kolayca kapılabilirdik. Ne de olsa, Körfez Savaşında da kanıtlandığı gibi, dünyanın en iyi kara kuvvetleri bizdik ve Vietnam sonrası rönesansı olduğu gibi sürdürmek mantıklı da sayılırdı. Bu tuzaklardan birine kolayca ve rahatlıkla düşebilirdik.

Modaların herhangi birine de sarılabilirdik. Kalitenin fark yarattığını kanıtlamıştık. Kalite ile ilgili fikirlerimizi, daha küçük bir Soğuk Savaş ordusunun daha iyi olduğuna kendimizi inandırmada kullanabilirdik. Ancak biliyorduk ki, daha küçük mutlaka daha iyi demek değildir. Bizim durumumuzda daha iyi ve farklı olmak, Soğuk Savaş ordusunun biraz küçüğü değil, genişleyen talepleri karşılayabilecek bir kara kuvvetleri haline gelmekti. Bütçedeki yüzde 40'lık kısıntıyı, yönetim mühendisliği muharebesine davet olarak kabul ettik, ancak biliyorduk ki daha iyi prosesler, en iyi durumda, yeni proses yolculuğunda bir adım olmaktan öteye geçemez. En büyük korkumuz, küçülmeyi benimseyip amaç haline getirmek ve brifing tablolarında bunu ne kadar iyi yaptığımızla övünmekti. Eğer küçülme odak noktamız haline gelseydi, idam fermanımızı imzalamış olur; işlevsiz birlikler, modası geçmiş teçhizat ve gereksiz üslerin altında ezilen ve savaşa hazırlıksız olan, 1920'lerin Kara Kuvvetleri gibi, beceriksiz hale gelinceye kadar küçülürken maaş ödemeyi sürdürür, kaderimizde bir dönüm noktası umut eder dururduk.

İki türden değişim ile karşı karşıya olduğumuz açıktı. *Çevremizin sürekli koşulu olarak* değişimi, hem yeni misyonlar hem de ye-

ni olanaklar içeren değişimi gerçekleştirmek durumundaydık. Değişimi, aynı zamanda bir proses olarak, Soğuk Savaşın muzaffer ordusunun geliştirilmesi, yeni operasyon görevlerini yerine getirebilme, savaş biliminin bildiğimiz şeklini dönüştürmek için Enformasyon Çağının dev gücünü idrak etmek olarak ele almalıydık. Bu olgularla boğuşurken, örgütü liderlik tuzaklarının etrafından dolaştırmamız, modalara kapılmamamız, daha iyi-daha hızlı çarkından kurtulmamız gerektiğini biliyorduk.

Kara Kuvvetlerinin dönüşümü yıllar sürecek birçok adımı içeren bir yolculuğu gerektirecekti. Değerlerimizin yeniden teyidini, geleceğe ilişkin açık bir vizyonu, gerçek değişim için etkin bir stratejiyi ve doymak bilmez bir öğrenme açlığını talep etmekteydi, çünkü hiç birimizin daha önce bulunmadığı bir yere doğru gitmeye çalışıyorduk. Ve kelimelerin yetmeyeceğini biliyorduk. *Harekete geçmek* gerektiğini bildiğimiz için de şöyle dedik: "Umut bir yöntem olamaz."

3. BÖLÜM

Değişen Dünyada Liderlik



"Sorumluysan, Sorumluluğunu Bil"

Olimpiyat okçularından Ed Eliason, kendisine "eğer tabak yıkıyorsan, tabak yıka"[1] önerisini yapan Budist bir rahipten söz eder. Rahibin Zen'i andıran bu düşüncesi, ilk bakışta bana özel bir önem taşımayan sıradan bir görüş gibi gelmişti. Ancak üzerinde düşününce, daha fazla anlam ifade etmeye başladı. Sonunda bunu benim açımdan önem taşıyan bir cümleye dönüştürdüm: "Sorumluysan, sorumluluğunu bil". 1989 Panama işgalinin komutanı General Max Thurman da sık sık bunu öğütlerdi. Bir örgütü yönetmekle görevlendirilmiş olmak, liderin omuzlarına binen yüktür. Sorumlu olmak, geleceği yaratmak zorundasınız demektir.

Birçok lider gibi, benim de düşüncelerim, bugün ile yarın arasında gidip gelmiş, ama her zaman bugünün baskılarına yönelerek, genellikle günümüzün konularında odaklanmıştır. Geleceğe odaklanmak çok çetin bir iştir. Bu gerginliğin üstesinden gelebilmek için, günümüzün dünyasında harekete geçme yollarını bulmak, aynı zamanda geleceğe odaklanmak durumundaydım. Creighton Abrams ve William DuPuy'un değerler ve dokt-

rinin rolü konusundaki derslerini anlamıştım; Shy Meyer Kara Kuvvetlerine nitelikli insanların önemini öğretmiş ve Amerikan halkının dikkatini işlevsiz birliklerin yarattığı tehlikeye çekmişti; Carl Vuono ve onun gibiler bana Kara Kuvvetlerinin sürekli olarak, özellikle de altüstlük ve belirsizlik dönemlerinde, talimli tutulmasının önemini öğretmişlerdi.* Bütün bunlar göz önünde tutmam gereken mihenk taşlarıydı. Ne var ki, yenilerini yaratmak durumunda olsam bile, bunları geleceğe uygun bir biçimde tarif etmeliydim. Bizim uzun erimli planlama proseslerimiz, yüz yüze olduğumuz dünyanın belirsizliği, muğlaklığı ve hızlı değişimine göre tasarımlanmamıştı. Planlama proseslerimiz, sabit planlama ortamına ve tedrici değişikliklere, kısmi kaynak ayarlamalarına ve evrimsel teknolojiye göre düzenlenmişti.

Kara Kuvvetlerinin uzun erimli planlama sistemi, Kara Kuvvetlerinin gelecek altı yıl içinde savaşa hazır durumdaki kuvvetlerini nasıl oluşturup muhafaza edeceğini mali terimlerle ifade eden tahmini bir bütçe olan Gelecek Yılların Savunma Planı (FYDP) tarafından belirlenmekteydi. Soğuk Savaşın istikrarı, bizi Sovyet tehdidini tahmin etme, Sovyetlerle kuramsal bir savaşın modelini hazırlama ve bu analize dayalı limitler içinde yatırım kararları alma olanağı sağlayan bir planlama ve bütçe ortamıyla donatmıştı. Robert McNamara döneminde yerleşen bu sıkıcı süreç, gelecekle ilgili artan ölçüde kesinlik içeren noktaların belirlenmesine yol açmıştı. 1989'daki yatırım kararları da dünya çapındaki kuramsal bir Sovyet saldırısını etkisiz kılmayı amaçlayan bir tek savaş planı tarafından yönlendi-

---

* General Creighton W. Abrams, 1972 Eylülü ile 1974 Eylülü arasında Kara Kuvvetleri Komutanıydı; General William E. DuPuy, Temmuz 1973 - Haziran 1977'de Birleşik Devletler Kara Kuvvetleri Talim ve Doktrin Komutanlığı yapmıştı; General Edward C. Meyer Haziran 1979 - Haziran 1983 arasında Kara Kuvvetleri Komutanıydı; General Carl E. Vuono, 1987 Haziranı ile 1991 Haziranı arasında Kara Kuvvetleri Komutanlığı yaptı.

riliyordu. 1990'da bu yöntem bizi artık olmayan bir geleceğe götürüyordu. Bu nedenle planlama aygıtı ve bütçe süreci, bitmek tükenmek bilmeyen kısmi düzenlemeler, bürokratik kararlar ve sürekli kısalan planlama çevrimleriyle değişime uyum sağlamaya çabalayarak, eskisi gibi işliyordu. Dolarların akıtılmasına, misyonların genişletilmesi ve değiştirilmesine karşın, bizzat prosesin kendisi gerçekten hiç değişmemişti.

Açıktır ki, Kara Kuvvetleri bünyesinde belirsiz ve sürekli değişken geleceği tasavvur edebilmek için daha sağlam bir düşünme tarzına gereksinim duymaktaydık. Bir yandan Gelecek Yılların Savunma Planının ve onun proseslerinin sınırlamalarını kabul etmek durumundaydık, çünkü bu planlama gerçeğimiz ve para kaynağımızdı. Öte yandan kendimizi resmi planlama prosesinde iyi düşünülmesi olanaksız yeni bir orduya dönüştürmek durumundaydık, çünkü proses mutabakat ve gelecek altı ve daha fazla yıl için kesinlik talep ediyordu; oysa bunların ikisi de artık mümkün değildi. Entellektüel olarak ileri atılıp geleceği öğrenmek ve onu yaratmak zorundaydık. Ancak bundan sonra geriye dönüp bunu programlama prosesiyle uyumlu bir hale getirebilirdik. Üstelik, bunu askerlerimiz için mümkün olabildiği kadar saydam olacak, onların yaşantılarına mümkün olduğu kadar az altüstlük ve belirsizlik getirecek şekilde gerçekleştirmeliydik. Bütün bunların tümünü dikkate almak çok zordu.

Daha önce başkalarının Kara Kuvvetlerini eğitirken geliştirmiş olduğu kültürden yararlanmak, bu şekilde öğrenmeye dayalı bir planlama süreci oluşturmak yaklaşımını benimsedik. Ulusun çok yönlü, daha küçük de olsa, geniş bir misyon yelpazesinde etkin olabilecek bir orduya gereksinim duyduğu önermesinde bulunduk. Bilgi yalnızca savaşta değil, aynı zamanda bütün operasyonlarımızda yeni bir güç kaynağıydı; paylaşılan durum algılamasıyla yaratılan ortamda, birliklerimiz bütün düşmanlardan daha hızlı ve daha etkin hareket edebilecekti. Bu geleceğin kara kuvvetlerine XXI. Ordu adını verdik. XXI. Ordunun görevi, Sanayi Çağı savaş alanının karmaşıklığını daha etkin yönetmek değil, bütün askeri operasyon türlerine komuta

etmeyi yeni bir düzeye yükseltmekti. XXI. Ordu konseptinin ete kemiğe büründürülmesi, 19. Yüzyılda tarımsal savaş biliminin Sanayi Çağı savaşına dönüşmeye başlamasından bu yana görülmemiş olan bir değişiklikti. XXI. Orduyu yaratmaya yönelmek, Soğuk Savaşın planlama proseslerinin istibdadını kırmanın ve dikkatli ve özenli bir şekilde geleceği hazırlamanın bir yöntemiydi.

Bu yeni yolculuk ancak XXI. Ordunun mevcut proseslerden ayırılmasıyla mümkün olabilirdi. Ne var ki geleceği, şu andaki örgütü yönetirken hazırlamak gibi bir görevle karşı karşıyaydık. Başka deyişle, güç geliştirme ve programlama sistemlerini, artık var olmayan bir dünyaya göre mükemmelleştirildikleri için görmezden gelemezdik. Geleceği daha resmi planlama süreçlerine yansıtmanın, ancak deney ve keşfe dayalı bir öğrenme prosesinin yardımıyla mümkün olabileceğine inanıyorduk. Bunun ne denli etkin olacağını ileride görecektik. Bir bakıma bu, her ikisi de çalışmakta olan iki motoru tek bir aktarma kayışına bağlamaya benziyordu. Kara Kuvvetlerinin modernizasyonu stratejisini, işlevsel hatları başa alan geleneksel dikey yaklaşım yerine, kuvvet çapında yatay olarak dağılmış bir dizi yeteneğe vurgu yapmak şeklinde tersyüz etmenin sonuçlarını çabuk aldık.

XXI. Ordu bizim insiyatifi ele alma biçimimizdi. Amaçlı bir ileri hamle yaratabilmek için sizin de lider olarak insiyatifi ele almanız gerekir. Pasif kalamazsınız. Elemanlarınız gözünüzün içine bakar, onları bugünün buhranının ötesine götürecek güce sahip olup olmadığınızı ve her şey bittikten sonra da onların yanında olup olmayacağınızı sorarlar. Başarılı olmak için, bugünün bağlamında kazanmak için yönetmelisiniz ve uzun erimde başarılı olacak güçlü bir itkiye sahip olmalısınız. Eğer saldırmazsanız, savunmadasınız demektir; kimi zaman savunmada olmak için iyi nedenler olabilir, ama sonuçta ancak insiyatifi ele alıp atağa geçerek kazanabilirsiniz.



— GRS

VERİMLİ EŞİK

Bir çağın sonuna gelmiş bulunuyoruz. Tarihçiler, yüzyılın dönemeci olarak yeni ufuklar açan belli bir olaya işaret edecekler. Bu belki Berlin Duvarının yıkılışı, belki de ilk elektronik bilgisayar olan ENIAC'ın geliştirilmesi, belki de mikro işlemcinin ticarileşmesi olacak; ancak hangisi olursa olsun, geride kalanla ilgili bir mihenk taşı bulmak o kadar da önemli değildir. Önemli olan, Pulitzer Ödülü sahibi tarihçi Daniel Boorstin'in dediği gibi, "Bir şeyle başka bir şeyin karşı karşıya geldiği bir yerde, verimli eşikte"[2] durduğumuzu fark etmemizdir. Bürokratik sanayi toplumu ile bilgi toplumu arasında bulunuyoruz. Bütün yaşamımız boyunca kullandığımız yetenekler yeni dünyaya bakışımıza yardımcı olmada kısa kalıyor. Büyük olanaklar zamanı, ama aynı zamanda muğlaklık ve belirsizlik dönemi. Böyle zamanlarda yönetmek yetmez. Şimdi, liderlik zamanıdır.

LİDERLİK NEDİR?

Liderlik ile yönetim arasında yararlı ve önemli bir fark vardır. Yönetim, bir örgütün *prosesleriyle*, bunların hatasız ve etkin yürütülmesiyle ilgilidir; liderlik ise örgütun *amaçlarıyla* bağlıdır.

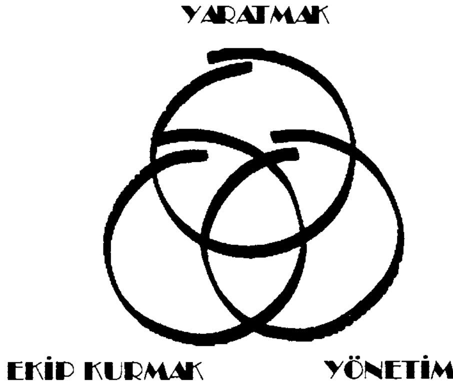
Günümüzde üst yöneticiler, yönetim bilimi sayesinde karmaşıklığın üstesinden gelebilmektedir. Geleneksel yönetim disiplinlerini düşünelim: İnsan kaynakları, enformasyon sistemleri, operasyonlar, finans, pazarlama, iletişim, örgütsel davranış, muhasebe vb. Her biri bir odaktır. Her biri ayrı bir konudur. Yönetimin özü, örgüt tasarım danışmanı ve yazar Margaret Wheatley'in dediği gibi, "sayıları ne kadar olursa olsun, parçaları inceleyerek bütün hakkında bir bilgi sahibi olabileceğine"[3] inanmaktır. Wheatley ve başka bilimciler, yönetim ve denetimden farklı olarak, liderlik ve öğrenme ile ilgili

bir anlayış geliştirmeye başlamışlardır. Yüksek performanslı örgütler oluşturabilmek için gerekli olan araçların liderlik ve öğrenme olduğunu anlamaya başlıyoruz.[4] Bu yaklaşımların örgüt teorisine katkılarını liderlik tuzaklarında kullandığımız olumsuz örneklerde görmek mümkündür. Değindiğimiz altı örgüt de çok iyi *yöneticilere* sahipti, McClellan bile mesleğini beklentilerin çok üzerinde icra etmekteydi, ama hiç biri iyi bir *lidere* sahip değildi.

Liderlik, geleceği yaratmanın ve karmaşıklığı yönetmenin ötesinde bir şeydir. Lider, aynı zamanda ekipler kurmalıdır. Bir ekip, bir görevi yerine getirmek için bir araya gelmiş sürekli ya da geçici bir insan grubudur; örgüt, ekiplerden oluşan bir ekiptir. Lider, ekipler aracılığıyla örgütün yönünü etkiler ya da yönlendirir. Bu açıdan liderlik, küçük gruplarla ya da bireylerle birlikte, insanlar arasındaki bir eylemdir. Davranış ve performansı etkilemek için iletişim kurmak ve güçleri yerleştirmektir. Yekvücut halde örgütü bir durumdan ötekine götürmek için, geleceği yaratmakla şu anı yönetmeyi nasıl bağdaştırdığımızdır.

Bu nedenle "liderlik" üç boyuta sahiptir. "Stratejik liderlik" deyimini şu özellikler açısından kullanıyoruz: Yönetmek, Geleceği Yaratmak ve Ekip Kurmak. Stratejik liderlik; amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik prosesler gibi örgütü en temel anlamında var eden mantıklı ve iyi düşünülmüş eylemi yönetmek ve denetlemektir. Stratejik liderlik, yalnızca bugün başarıyla çalışmayı değil, aynı zamanda derin ve kalıcı değişimi, dönüşümü örgütün özünde yerleşik hale getirmeyi de içerir. Liderlik boyutlarını bir Venn diyagramı olarak çizersek (bakınız Şekil 3-1), etkin liderliğin ancak her üç beceri kümesiyle birlikte davranabilmekle bağlı olduğunu görürüz. Stratejik liderlik, diyagramın merkezinde yer almaktır.

Bu model, ne yöneticilik yeteneklerini karalar, ne de ekip çalışması ve liderliğin insan ilişkilerine dair "yumuşak dokusunu" aşırı abartır. Tam tersine, başarı için her üç yeteneğin de - iyi yönetimin, insanlarla etkin çalışmanın ve geleceği yaratmanın - gerekli olduğunu gösterir.



Şekil 3-1—Stratejik Liderlik

DÜŞÜNCENİN GÜCÜ

Enformasyonun kendi başına bilgiyi temsil etmemesi ve bu yüzden de daha fazla enformasyona sahip olmanın kendi başına bir avantaj olmaması, bu çağın bir çelişkisidir. Her gün sürekli bir enformasyon seli ile karşı karşıya bulunan liderin bunları içselleştirmesi ve ona göre davranması zordur. Gerçekten de, sürekli bir enformasyon bombardımanına tepki göstermek, görev yapmayı engelleyebilir. 17. Yüzyılda Avrupa'nın Hindistan'daki ya da Uzak Doğu'daki çıkarlarıyla ilgili bir mesajın yerine ulaşması iki yıl alırdı. Avrupa'yı yönetenler, bizim 20.Yüzyılın sonunda tasavvur edemeyeceğimiz ölçüde "yetkili" kılınmışlardı. Ya da İkinci Dünya Savaşı sırasında, günlük operasyonları etkileme olanağından koparak stratejik düzeyde savaş ve onun nasıl yürütüleceğine ilişkin düşünce üretmek üzere, Kuzey Atlantik'in ortasında buluşmaya zaman ayıran Franklin D. Roosevelt ile Winston Churchill'i düşünün. Günümüzde kaç lider, bir adım geri çekilip gerçekleştirmek istediğiyle ilgili olarak

stratejik düşünmeye yönelebilmektedir? Oysa liderin yapması gereken, tam da budur.

Eylemli liderlikle ilgili en hoşlandığımız örneklerden birisi, Vietnam'daki bir muharebeyle ilgilidir.[5] 1965'de Kuzey Vietnamlılar, Viet Kong gerillalarını takviye etmek amacıyla Güney Vietnam'a büyük düzenli birlikler göndermişlerdi. Buna karşılık Birleşik Devletler de konvansiyonel birlikler konuçlandırdı. Her iki ordu arasındaki ilk önemli çatışma esnasında Yarbay Hal Moore, 7. Süvari Birliğinin 1. Taburuyla, merkezdeki dağlarda bulunan Ia Drang Vadisi'ne, "LZ X-Işını" denilen açık alana saldırdı. Şimdi biliyoruz ki, Kuzey Vietnamlıların asıl amacı, Amerikalıların nasıl savaşacaklarını öğrenmekti. Moore'un saldırısı uzun bir zamandan beri komünistlerin kalesi olan bir alana yöneltilmişti. Kendisi ve adamları kısa zamanda sarıldılar ve dört ya da beş katı bir düşmanla kıyasıya dövüştüler. Zorlu, kanlı savaş dört gün sürdü. Savaş bittiğinde Moore'un sayıca küçük taburundaki süvari erlerinin yarısı ve yüzlerce Kuzey Vietnamlı ölmüştü. Moore'un komutası, sayıca çok üstün ve savaşın önemli bir kısmında insiyatifi elinde tutan bir düşmana karşı üstünlüğünü kanıtlamıştı. Sonunda her iki taraf da zafer kazandığını söyleyebilirdi, ancak 7. Süvari Birliğinin direnci ve boyun eğmezliği, etkin liderliğin bir anıtı olmuştur.

Savaş sırasında Moore, kısmen büyük bir beyaz termit tepesi tarafından korunan komutanlık karargâhını, birincil çıkartma bölgesinin merkezinde kurmuştu. Bir yandan taburunun savaşını yönetiyor, öte yandan telsizcileri, öncü gözcüleri ve diğerlerinin yardımıyla topçuyu, hava destekçilerini ve levazımı hareketlendiriyordu. Zaman zaman geri çekilir gibi yapıyor, etrafındakilere savaşı kestiği ve kendilerini kısa süre için devre dışı bıraktığı izlenimi veriyordu. Savaş bittikten sonra Moore ve adamları, Kuzey Vietnam düzenli birlikleri ve nasıl savaştıkları konusunda mümkün olduğu kadar çok bilgi edinmek amacıyla uzun uzun sorgulandılar. Zahiri geri çekilme dönemleri hakkındaki sorulara yanıt olarak Moore, bu süreleri şu üç soruya cevap bulmak için düşünmede kullandığını söyledi: "Ne oluyor? Ne olmuyor? Eylemi nasıl etkileyebilirim?"

Liderin Keşif Yapması

- Ne oluyor?
- Ne olmuyor?
- Eylemi nasıl etkileyebilirim?

Moore bu davranışıyla stratejik liderliğin özünü yakalamıştı. Moore çevresini kolaçan ediyor, durumunu düşünüyor ve en iyi rotayı belirliyordu. Gelecek, yalnızca her hamleyi bertaraf etmekte değil, savaşı kazanmaktaydı. Moore'un yaklaşımındaki deha, ikinci sorusundadır. *Ne olmadığını düşünerek bütün seçeneklerini görmek için zihnini daha geniş olanaklara açabiliyordu.* Bundan sonra ne olup ne olmayacağını daha iyi sezinleyebiliyor ve hareketlerini en avantajlı şekilde planlayabiliyordu. "Eylemi nasıl etkileyebilirim?" diye sormak suretiyle de, eylem ve karşı eylem bağlamında düşünmesi durumunda öngöremeyeceği kadar geniş bir tepki yelpazesi planlayabiliyordu.

Askerlere savaşta komuta etme görevi çok az kişiye nasip olmuştur, ancak liderlik reflekslerimiz ve sezgilerimiz buna benzemelidir. Antietam'da McClellan'ın yönetimi kusursuzdu, LZ X-Işınında ise Moore kusursuz bir liderlik sergilemişti.

Olanaklar, Moore'un ikinci sorusunda gizlidir. 18. Yüzyıl sonlarında, Amerika'da top dökümcülerinin sayısı az olduğu için değiştirilebilir parçalar "icat" eden Eli Whitney'i ele alın.[6] Whitney bu olanağı, kendisine "Ne olmuyor?" diye sorarak ve "Geleneksel sistem pazarın talebini karşılamıyor" cevabını vermek suretiyle görmüştü. Henry Ford otomobili ilk yapan kişi değildir; onun otomobili en iyi otomobil de değildi. Ancak kendisine: "Ne olmuyor?" diye sormuş ve zanaata dayalı otomobil üretiminin yığınsal pazardan uzaklaşmak olduğunu var saymıştır. Steve Wozniak ve Steve Jobs kendilerine, "Ne olmuyor?" diye sormuşlar ve IBM'in ve öteki şirketlerin bilgisayarın gücünü sıradan insanların emrine veremedikleri sonucuna varmışlardır. Onların Apple'i hepimizin yaşantısını değiştirmiştir.

ZAMANIN SIKIŞTIRILMASI

Bütün bunları yaşamsal kılan şey değişimin hızıdır. Olaylar o kadar büyük bir hızla cereyan ediyor ki, yanlış yönde bir adım, hızla altından kalkılamaz durumlara yol açabilir; çoğumuz için aldığımız kararlarla baş aşağı yuvarlanma riski, hiç bu kadar artmamıştı. Birleşik Devletler Kara Kuvvetlerinin geleceği konusunda yayınladığımız bir makale üzerine bir meslekdaşımız bize şunları yazdı: "Kara Kuvvetlerinin paldır küldür 21. Yüzyıla doğru koştuğu izlenimini veriyorsunuz." Ona göre, biz işin yapılmasıyla ilgili kanıtlanmış yolları, birçok kuşağın dikkatle oluşturduğu süreçleri pervasızca tehdit etmekteydik. Şöyle yanıtladık: "21. Yüzyıl paldır küldür Kara Kuvvetlerine doğru koşuyor." Bu içine-dışına perspektifiyle şunu kavradık: Enformasyon Çağını tanımlayan özellik hız değil, zamanın sıkışmasıdır. Eğer hız bağlamında düşünürsek, yeniden çarklara döneriz. Oysa zamanımızın daha az olduğunu kavramak eski tarza yeni sınırlar koyar; etkileri biraz daha netameli, ama olanakları muazzam olan, daha geniş bir perspektife ve eylem seçeneğine bu sayede yönelebiliriz.

Öyle görünüyor ki, artık lider hızlı ve yaygın değişimin nüanslarını kavrama zamanına sahip değildir. Liderliğin günümüzde bir kuşak ya da yüzyıl öncesine oranla daha zor olduğunu iddia etmek haksızlık ve büyük bir ukalalık olur, ancak (hangi anlamı verirsek verelim) gerçekleşmekte olan değişimin daha önce görülmedik bir hızla cereyan ettiğini söylemek doğrudur. Uluslararası Visa kartını "icat eden" yaratıcı dahi Dee Hock, bu olguyu anlatmak için "değişim dalgalanması" deyimini kullanmıştır. Şöyle demiştir: "Bir çekin banka sisteminde yolunu birkaç haftada bulduğu günleri hatırlamayabilirsiniz. Buna 'dalgalanma' deniliyordu. Günümüzde hepimiz, paranın ekonomi çapında hareket hızının ve buharlaşmasının ve bunun ticaret üzerindeki çok büyük etkisinin farkındayız Ne var ki, bilginin dalgalanması gibi çok daha önemli dalgalanmaların azalmasını büyük ölçüde görmezden geliyoruz." Bilinir ve kabul edilebilir hale gelmeleri için aylar ya da yıllar geçmesi gereken olaylar, şimdi sanal olarak anında öğrenilmektedir. Hock şu sonucu çıkarı-

yordu: "Bu bitmez tükenmez sıkıştırma, olmuş olan ile olacak olan, geçmiş ile gelecek arasındaki zamanın yok olması olarak tasvir edilebilir."[7]

Zamanın sıkışmasını, askeri tarihin büyük seferlerinde de görebiliriz. Napolyon'un mevsimler ya da yıllar süren seferleri, Sanayi Çağının başladığı yüz elli yıl önce aylar içinde, bugün ise haftalar ya da günler içinde tamamlanabilmektedir. Bu eğilim ticaret dünyasında da aynı açıklıkla görülmektedir. Otomobil sektöründe, modellerin artmasına ve çevrim sürelerinin kısalmasına tanık oluyoruz. Telekomünikasyonda her gün daha fazla ürünün ve servisin devreye sokulmasıyla zapt edilemez bir rekabet görülmektedir. Perakende satıcılıkta geleneksel yıllık ya da altı aylık ürün çevrim süreleri, aylık ve hatta haftalık tam zamanında çevrimlere iniyor. Bu gelişmeyi yazılım geliştirmede, sağlıkta, gerçekte ekonomik faaliyetin fiilen bütün sektörlerinde görmekteyiz. Oyun öylesine hızlanmıştır ki, oyuncuların ellerindeki bütün kartları oynamaları için gereken zaman gittikçe kısalmaktadır. Varlıkların kullanılma süresinin tahmin edilemediği, işgücü becerilerinin sürekli yenilenmeyi gerektirdiği, pazarların bir gecede yok olabildiği bir dünyada, çok yönlülük ve esnekliğin uzmanlıktan çok daha değerli olduğu bir dünyada yaşamaktayız.

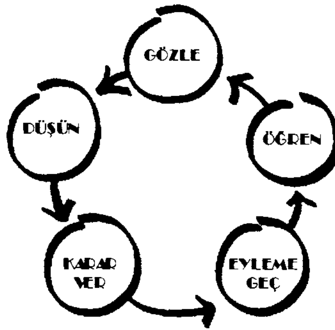
Liderlik Eylem Çevrimi

Eylem için zamanın azalmasıyla birlikte, geleceği yaratmak için yaptıklarınız da yaşamsal önem kazanır. Sürekli, durmadan ayarlanan liderlik prosesinde düşünmek çok önemlidir, ancak bu mutlaka iyi düşünülmüş yapılandırılmış eylemle bağlı olmalıdır.

Bir tank komutanı tankını, "OODA Büyüteci"[8] adı verilen basit dört adım modeliyle kullanır: Gözle, yönel, karar ver ve eyleme geç. Tank komutanı ilk önce araçta bulunan duyurgalar, kendi insani melekeleri ve tankına gönderilen bütün enformasyonları kullanarak çevresini gözlemler. Bir tehdit unsuru saptadığı zaman, veri top-

lama ve bilgi işlemi yoğunlaştırarak, buna doğru yönelir. Zamanla enformasyonu değiş tokuş ederek, birliğinin geriye kalan birimlerinin ne yaptığı, hangi destek eylemlerinin söz konusu olabileceği ve düşman direnişinin çapı hakkında bilgi toplar. Hızla ne yapması gerektiğine karar verir ve çevrimi eylemle tamamlar. Günümüzde bütün bu işlemler 3.5 km.'lik bir menzil içinde, gece ve gündüz olmak üzere, çok hızlı cereyan etmektedir.

Üst yöneticiyi bekleyen görev de tank komutanınkine benzemektedir. Öğrenme ile geri iletimi bütünleştirerek "Liderlik Eylem Çevrimi" dediğimiz beş adımlı bir yol izler (bakınız Şekil 3-2).



Şekil 3-2—Liderlik Eylem Çevrimi

Gözle. Liderlik Eylem Çevrimi gözlemekle başlar. Bu aşamada lider "Ne oluyor?" ve "Ne olmuyor?" diye sorar. Bu yalnızca örgüt dışına bakma süreci değildir; aynı zamanda içeri bakma, güç ve zayıflıkları, temel kimlikleri, kültürel eğilimleri ve gereksinimleri tartma sürecidir. Bu; müşterileri, pay sahiplerini, çalışanları, rakipleri, analizcileri ve düzenlemeciler de dahil olmak üzere, örgütün işleyiş melekelerine etkide bulunan bütün örgüt bileşenlerini kapsamalıdır.

Düşün. Düşünme, fikir üretme sürecidir: "Eylemi etkilemek için ne yapabilirim?" Lider, gözlemle toplanan bilgiyi, hem tehlikeleri hem olanakları değerlendirerek, eylem yolları, ihtimaller ve almaşıklar formüle ederek yorumlar. Bu aşamada lider hedef belirler. Düşünme aşamasının önemli bir boyutu da, çevrede neyin değişime uğrayacağını, neyin olduğu gibi kalacağının saptanmasıdır. Bu, belirsizliklerin görece kesinliklerden ayrılması, varsayımların tespiti ve denenmesi sürecidir. Bu, aynı zamanda riskin tartılması ve azaltılması sürecidir.

Karar ver. Bundan sonra lider hedefin gerçekleştirilmesi için en iyi şekilde nasıl ilerleneceğini belirler. Bu, en önemli katılımcıların özgül rollerini ve başarının önündeki tahdit ve sınırlar ile ölçülebilir başarı standartları gibi görevleri belirlemeyi içerir.

Harekete Geç. Bundan sonra örgüt, çoğu kez öğrenmenin derhal başlayabilmesi için somut pilot projelerle başlayarak, liderin kararlarını yerine getirmeye başlar. Lider buna bizzat katılmalı, özellikle değişim süreçlerine erken müdahaleler yapmalıdır. Liderin desteği ve katılımı, değişimin önemini gösterir ve öteki liderlerin katılımını artırır.

Öğren. Liderlik Eylem Çevriminin en önemli adımı olan bu halka, karar ve eylemin sonuçlarının çevreyle ve *gelecekteki eylemle* bağlantılarının kurulmasıyla tamamlanır. Öğrenme sürecinde lider ve örgüt, daha etkin olabilmek için davranışlarında değişiklikler yapar. "Şu anda bildiklerimizi o zaman öğrenmiş olsaydık, neyi daha farklı yapardık?" diye sorarak gerektiği ölçüde kararları yeniden düzenler ve hedefleri yeniden belirler.

Eskisine göre daha fazla bilginin sunulmasının yanı sıra, zamanın sıkıştırılması da lider açısından, üzerinde düşünmek ve uygulamak için daha az zaman kalması anlamına gelmektedir. Lider bu süreçte durum, seçenekler, riskler ve zorluklar hakkında tartışmak üzere

yardımcı asistanlar kullanabilir. Etkin bir liderlik ekibine sahip olmak, çevrimin her aşamasında liderin yeteneğini büyük ölçüde güçlendirebilir, ama ekip lideri geleneksel yola mecbur ederek sınırlayabilir ve "çerçeve dışında" düşünmeyi son derece zorlaştırabilir de. Son tahlilde, her şey lidere bağlıdır: "Tabak yıkayacaksan, tabak yıka."

SOMALİ YOLU

1992 Aralığında Kara Kuvvetleri birlikleri Somali'ye gittiklerinde, komutanları Liderlik Eylem Çevrimi'ni kullanarak değerlendirmelerini ve planlarını hızla düzelttiler. İlk baştaki amaçları, açlığı ve ölümleri önlemek için uluslararası yardım kurumlarıyla birlikte çalışmaktı. Bu amaçlara hızla ulaşıldı, ancak uzun erimli çözümlere hemen ulaşmak olanaksızdı. Komutanlar durumu inceledikleri zaman, yiyecek bunalımının ulusal altyapının imha edilmesinden kaynaklandığını, bunun da insanları kendilerini besleyemeyecek durumda olan küçük şehir ve köylere akın etmeye mecbur bıraktığını gözlediler. Bunalımın uzun erimli çözümü için ülkenin iç kısmında kırsal ekonomiyi ayakta tutacak yeterlilikte bir altyapının yeniden kurulması gerekiyordu. Bunun anahtarı da, aşırı yıpranmış yol şebekesindeydi.

Eyleme geçme kararı çabuk verildi. Kara Kuvvetleri en önemli yolların yeniden açılması için istihkâm birlikleri konuçlandırdı. "Somali Yolu" adı verilen projeyle 1500 kilometrelik yol yeniden ulaşıma açıldı, böylece yardım kuruluşları ile yiyecek ve malzeme kamyon konvoyları ülkenin iç kısımlarına ulaşabildiler. Yolların açılması, göçmenleri komşu Kenya'dan ve ülke içinde kurulmuş kamplardan evlerine geri dönmeye teşvik etti.

1993 güzünde patlak veren çatışma, özellikle de 3 ve 4 Ekimde Kara Kuvvetlerinin de karıştığı Mogadişu içindeki ve etrafındaki olaylar, şimdi bile Somali deneyiminden ne öğrendiğimizi tartmayı

zorlaştırmaktadır. Ancak Somali Yolunun dersleri bellidir. Bu tür afet yardımlarında en önemli adım, sivil toplumun enejisinin, bu örnekte ekonomik altyapının en temel unsurlarının yeniden tesis edilmesidir. Kara Kuvvetleri çıkardığı bu dersi Ruanda'da da uyguladı, uluslararası yardım kurumlarının başarısı için gerekli koşulları sağladı. Haiti'de ise, başkalarının ekonominin temellerini düzeltmeye başlaması için gerekli koşulların sağlanmasında başarılı oldu.

BİRİNCİ KURAL: DEĞİŞİM ZOR İŞTİR

Değişime önderlik etmek aynı anda iki işi birden yapmak, örgütü hem bugün hem de yarın başarılı kılmaktır. Çoğu insan değişim gerekliliğini yavaş kavrayacak, yarına bugünkü gibi bakmayı tercih edecek, bunun sonucu olarak da yaşamını ve gerçeklik duygusunu mümkün olduğu kadar az değiştirecektir. Dönüşümcü liderlik, eylemi benimseyip yöneten, insanlarda bugünün paradigmalarını terkedip geleceğe doğru yürümeleri için gerekli olan güveni oluşturabilen bir kişilik ve çok kararlı bir yaklaşım gerektirir.

Bir örgütü dönüştürmek zor iştir, çünkü bunu lider ve onun liderlik ekibi gerçekleştirmelidir. Değişim, bir komitenin ya da danışmanın çalışmasının ürünü olamaz. Herkes sizin doğru yaptığınızı kabul etmez. Zamanınızın büyük bir bölümünü iletişimle, açıklamakla, coşku yaratmakla ve direniş ve samimi farklı görüşler de dahil olmak üzere, olumsuz geri iletimi dinlemekle geçer. Zamanınızın önemli bir kısmını masanızdan uzak, örgütün kritik proseslerinin nerede bulunduğunu keşfetmeye çalışmakla geçirirsiniz. Sizin ne yaptığınızı tam olarak anlayamayan ya da değerlendiremeyen medyayla ilişkiler de içinde olmak üzere, örgütün dış ilişkilerini bizzat yürütmek zorundasınızdır. Gelecek üzerine çok düşünmek ve başkalarını da aynı şeyi yapmaya yöneltmek durumundasınızdır.

Değişime önderlik etmek zor iştir, çünkü eylem talep eder. Randevularınız ve ajandanız kendinizi adamanızın en güzel kanıtıdır.

Zamanınızı örgütünüzün gelenekçi bölümleriyle mi, yoksa yenilikçi bölümleriyle mi geçiriyorsunuz? Deney yapma ve öğrenmeyi teşvik ediyor musunuz? Denetimi, insanların anlayabileceği şekilde geniş bir davranış yelpazesi içinde devrettiniz mi? Risk alanları mı, yoksa işi alışıldık şekilde yapanları mı yükseltiyorsunuz? İç bültenlerde, gazete ve videolarda statükoyu koruyan olarak mı, yoksa değişimin savunucusu olarak mı yansıtılıyorsunuz? Yatırım bütçeniz geçmişe mi, yoksa geleceğe mi yönelik? Örgütünüz, size ilettiklerini filtreden geçiriyor mu? Kısacası, "yeninin"mi, yoksa "eskinin" mi bir parçasısınız? Kelimeler önemlidir. Söyledikleriniz önemlidir. Ama insanlar sizin söylediklerinizi değerlendirmek için eylemlerinize bakar. Onların davranışı, sizin davranışınızı yansıtır.



Düşünmeye Zaman Ayırın

Liderlerin düşünmeleri gerektiğini söylemek kolaydır. Bunu yapmak ise zordur. Bunun için iki şey gereklidir: Zaman ve bağlam. Zaman daha kolay olsa da, her ikisini de bulmak zordur. Ben tarihi incelerken düşünmeye, onu İç Savaş Muharebe Alanları Parkının içinde ele almaya zaman ayırdım.

1994'de, Şükran Gününü izleyen Cumartesi günü, Chancellorsville'e, genelde "Taş Duvar" Jackson'un ölümüyle sonuçlanan trajik bir kardeş vuruşması olarak anımsanan o ilginç savaşın cereyan ettiği alana gittim. Ne var ki, Birlik Generali Joseph Hooker'ın ürkek komutası ile Lee ve Jackson'un birlikte verdikleri bu son muharebedeki risk alan stilleri arasındaki zıtlık, benim açımdan daha ilgi çekiciydi. 1994 Kasımında bitmek tükenmek bilmeyen bütçe tartışmalarıyla karşı karşıyaydık, Haiti ve Basra Körfezinde birliklerimiz bulunmaktaydı, Kore'de biraz huzursuzluk vardı ve Bosna tehdit etmekteydi. Ko-

lay günler değildi. O güne ait olan ve Kara Kuvvetleri generallerine düzenli olarak yazdığım mektuplardan birine de aldığım notlarda şunları belirtiyordum: "Komutan olarak karar vermem gerektiğinde, çoğu kez düşüncelerim o günden - 1863 - bugüne yönelir, kendimi şu andaki görevi daha iyi düşünür halde bulurum. Biz bugün savaş alanındaki komutanlardan farklı değiliz, hatlarımız biraz fazla genişlemiş bulunuyor, o kadar. İvme, hareket ve insiyatifi elde tutarak, saflarımızı sıklaştırma zamanıdır."[10] Notlarım, o serin sohbahar öğleden sonrasında 1994'deki durumumuzu nasıl gördüğümü, amacımı, varsayımlarımı ve korkularımı aktararak devam ediyor. O gün düşünmeye zaman ayırmak, stratejik durumumuzu ayırt etmede bana yardım etmiştir.

Ayrıca çok biyografi de okurum. Hayaletler benimle konuşur. Bir akşam West Point'de bir gruba şu olayı aktardım:

"Öğrenme deneyiyle ilgili ilk anısını bir tuğgeneral bana şöyle anlatmıştı: 'Düşman kampını ve bizimle savaşa tutuşmaya hazır düşman kuvvetlerini görebilmeyi umduğumuz tepenin üstüne yaklaşırken yüreğim ağzıma gelmişti. Illinois'ya geri dönmek için neredeyse her şeyi verebilirdim, ama duracak ve ne yaptığımı gözden geçirecek moral gücüm yoktu. Devam ettim. Düşmanın kamp kurduğu yer hâlâ orada duruyordu, ama birlikler gitmişti. Kalbim duruldu. Düşmanın benden, benim ondan korktuğum kadar korktuğunu anladım. Bu olaydan sonra savaş bitinceye kadar bir daha düşmanla karşı karşıya gelme dehşetine kapılmadım. Hiçbir zaman, onun da benim kuvvetlerimden korkacak kadar aklı bulunduğunu unutmadım. Bu, çok değerli bir dersti.'

Bu tuğgeneral Ulusal Talim Merkezinden değildi. Panama ya da Almanya'da da bulunmamıştı. Kendisi 21. Illinois Gönüllüler Alayının komutanı Ulysses S. Grant'dır. Benimle anıları aracılığıyla konuşmuştur. Bana, ısrarlı olmamı söylemiştir."[11]

Tarih tekerrür etmez. Savaş alanlarına gitmekle, biyografiler okumakla, insan yarının sorunlarına hazırlanamaz. Ne var ki, kendini tekrarlayan insan doğasıdır, insani koşullardır. Sa-

vaş alanlarında durup "Neden?" diye sormak, öteki liderlerin çetin ve muğlak görevlerin nasıl üstesinden geldiklerini anlamamı sağlamıştır. Grant'ın korkularını anlayarak kendime öğüt verdim. Bu bağlamı bana tarih sunmuştur.

Sizin bağlamınız farklı olacaktır. Kimileri, günlerinin en değerli kısmının, sabahın erken saatlerinde dışarıya çıkıp koşar ya da yürürken, kendilerini fiziksel olarak zorladıkları bir sırada düşünceleriyle yalnız kalmaya ayırdıkları zaman dilimi olduğunu söylüyor. Kimileri, kendi bağlamlarını yeni yerleri ziyaret ederken buluyor. Kimileri bunu, vitesi değiştirip tümüyle farklı bir dünyaya kilitlenmede, zihinlerini zorlayan bir spor ya da hobide buluyor. Benim için geçerli olan, mutlaka sizin için de yararlıdır, denilemez; tersi de geçerlidir.

Ne var ki, zamanı yaratabilirsiniz. Ve kendiniz için en iyi bağlamı bulabilirsiniz. Bunu yapmalısınız.

Düşündüğünüz zaman, kendinize, Hal Moore'un Ia Drang Vadisinde sorduğu üç soruyu sormalısınız: "Ne oluyor? Ne olmuyor? Eylemi etkilemek için ne yapabilirim?" Her şey söylendikten ve yapıldıktan sonra, lider olmak; ayağa kalkıp kararlar vermek, sorumluluk üstlenmek ve harekete geçmektir. Bundan yirmi yıl sonra, insanlar size son dört ay içinde ne yaptığınızı sormayacaktır. Size, geleceği yaratıp yaratmadığınız sorulacaktır.

— GRS



4. BÖLÜM

Değerler: Değişimin Kaldıraçları



Mihenk Taşları

Vietnam'dan sonra Kara Kuvvetlerini yeniden oluştururken öğrendiğimiz en önemli derslerden birisi, değerlerin önemi olmuştur. Bu, bütün askerlerin kendilerinden daha büyük bir şeye kendilerini adamasıdır. 1960'ların sonu ve 1970'lerin başında, Kara Kuvvetlerinin subay, astsubay ve erleri aynı başıbozukluk içindeydi. Kara Kuvvetlerinin Vietnam'dan sonraki ilk Komutanı General Creighton Abrams, bunu bildiği için orta rütbedeki subaylardan oluşan küçük bir grubu, Kara Kuvvetleri subay kütlesini özellikle etik ve ahlaki temelleri dikkate alarak gözden geçirmekle görevlendirmişti.

Abrams Kara Kuvvetlerinde bir efsaneydi. 1936'de West Point'den mezun olmuş, İkinci Dünya Savaşı sırasında hızla rütbe almış, 101. Hava Tümenini çetin Bulge Savaşından kurtarmak için Bastogne'e giren ilk tank taburuna komutanlık yapmıştı.[1] Kara Kuvvetlerinin başına getirilmeden önceki son görevi, Vietnam'da komutanlık yapmaktı. Kara Kuvvetlerinin karşı karşıya bulunduğu zorlukları da, durumu değiştirmek gibi uzun

süreli bir göreve nereden başlanması gerektiğini de ilk elden biliyordu. General Abrams, insanları öne çıkartarak, Kara Kuvvetlerinin derin bir değer bilincine, güçlü bir ahlaki temele bağlılığa yeniden yatırım yapması gerektiğinin farkındaydı.

Abrams'ın başlattığı araştırmanın sonuçları tedirginlik vericiydi: Derine işlemiş bir hor görme, savaşa hazır olmayı büyük ölçüde yanlış değerlendirme, barış zamanın taleplerini ele almada beceriksizlik, birçok subayın davranışında aşırıya kaçan adam kayırma ve kendi çıkarını gözetme oldukça yaygındı. Birçok kişi karşı karşıya bulunulan bu sorundan kaçmayı yeğlerdi. Ancak sonunda bu çalışma ve benzer çabalar, Abrams ve onu izleyenler için bu zor konuyu ele alacak bir zemin sağladı. Son tahlilde, bu daha güçlü bireysel ve kurumsal değerlerin oluşmasına katkıda bulunmuştur.

Vurgudaki yer değiştirmenin, liderlerin birliklerini yeniden değerlere geri döndürmesinin birçok somut örneği bulunmaktadır. Kara Kuvvetlerinin cesaret, açık kalplilik, kendini adamışlık ve yetenek gibi temel değerleri, hem doktrinle ilgili literatürde, hem de Kara Kuvvetleri Talimatlarında yer almaktadır. Daha da önemlisi, yüksek rütbeli subaylar genç liderlerin eylemlerine ahlaki bir temel oluşturmasına yardımcı olmak için, kendi kişisel değerlerini yazılar ve seminerler aracılığıyla astlarıyla paylaşırlar. Bu çalışma okullarımızda, birliklerimizde ve yayınlarımızda sürdürülmekteydi. Periyodik değerlendirmelerimiz olan etkinlik raporları dürüstlük, başkalarını düşünme ve ahlaki cesaret gibi meslek ahlakının değerlerini vurgulamaya başladı. Bu değişiklikler mükemmel bir kurum yaratmadı, ama içinde insani zaaflara gözlerin kapanmadığı ve değerlerin önem taşıdığı bir kurumun oluşmasına yardım etti.

Paylaşılan değerler bugün Kara Kuvvetlerinin temelini oluşturmaktadır. İnsanlar ve birlikler diğerlerinden ne bekleyeceklerini bilirler ve birbirlerini hesaba katabilirler. Her erkek ya da kadın asker kendisini, yalnızca bireysel olarak önemli ve sorumlu görmekle kalmaz, aynı zamanda çok daha büyük bir bütünün parçası olarak kabul eder. 1993 Ekiminde Kıdemli Üst-

çavuş Gary I. Gordon ve Üstçavuş Randall D. Shughart'ın Somali, Mogadişu'da düşürülen bir hava mürettebatını kurtarmaya çalışırken yaşamlarını yitirmeleri, bu paylaşılan değerlerin göstergesidir. Her ikisi de ölümlerinden sonra Şeref Madalyası ile taltif edilmişlerdir.

Küçülme kargaşasında kendini bu değerlerle özdeşleştirmenin yitirilmemesi çok önemliydi. 1992 yılı Amerikan Kara Kuvvetleri için özellikle sarsıntılı bir yıldı. Basra Körfezindeki zafer coşkusu yerini hızla çalkantıya ve aşırı çalışmaya bırakmıştı. Yeniden konuçlandırma Körfezden yarım milyon kadın ve erkeğin nakledilmesi anlamına geliyordu; aynı zamanda bu askerlerin teçhizatları da aylar boyu yolda kaldı, ya da bakıma alındı. Çöl Fırtınasına katılmış olan 100 binin üzerinde zırhlı birlik eri, kapatılmasına karar verilen Avrupa'daki kışlalardan bölgeye gönderilmişti. Bunların çoğu Avrupa'ya yalnızca ailelerini almak için gitti ve sonra Birleşik Devletler'e geri döndüler. Körfez Savaşından sonraki yıl 213 bin askeri terhis etmiş, 80 bin yeni askeri de silah altına almıştık; aradaki net fark 133 bindi.[2] Bütün bunlara ek olarak, 147 bin Ulusal Muhafız ve Körfez Savaşı için silah altına alınmış yedek terhis edilmişti. Bunlar muazzam sayılardır. Böylesi bir altüstlükte, Kara Kuvvetlerinin temel birimleri hızla karakter değiştirebilir, değer duygusunu ve amacını yitirerek kolaylıkla yönünü şaşırabilirdi. 1989 ve 1990'da Carl Vuono, hızlı terhislerin savaşa hazır olma ve moral üzerinde olumsuz etkide bulunacağı uyarısında bulunarak, sağlam adımlarla yürümenin ve sürekliliğin önemini vurgulamıştı. Benim görevim ise, onun uyardığı ivme ile baş etmekti.

Askerlerimize değişikliğin neden gerekli olduğunu anlatmamıza ihtiyaç yoktu, çünkü onlar zaten muazzam değişikliklerle karşı karşıyaydılar. Bir lider olarak, askerlerin ve ailelerinin neyin değişmeyeceğini anlamaları için sürekliliğe vurgu yapmam gerektiğini kavradım. Şunu anlamalarını istedim: Kara Kuvvetleri kendilerinden farklı şeyler yapmalarını ve beklenmedik zorluklara göğüs germelerini isteyebilecektir, ancak Kara Kuvvetlerinin özü değişmeyecektir. Köklerimizin bize bir

kimlik duygusu verdiğini, Kara Kuvvetlerinin kalıcı değerleriyle ilgili simgeleri tarihte bulacağımı biliyordum.

Bu nedenle konuşmalarımda, yazılarımda ve öteki iletişim araçlarında kurallarla ilgili konuları vurgulamak için, paylaştığımız değerlerin özünü öne çıkartan simgeleri kullanmaya başladım: Asker (ve onun ailesi), kendimizi adama duygumuz, vazife duygumuz ve ulusa hizmet. "Fiziksel değişiklik" dediğim olguyu, küçülme ve yer değiştirmeyle ilgili çetin işi, kendileriyle gurur duyduğumuz kişilerin emekliye ayrılmasını reddetmiyordum, ama büyümeye, daha farklı olma sürecine, insanların geleceğe güvenle bakmasına yardımcı olmaya vurgu yapıyordum. Ancak hepsinden önemlisi, çıktığımız yolculukta özümüzü geride bırakmayacağımızı öne çıkarmak istiyordum. Bu işe, 1991 Ekiminde ABD Kara Kuvvetleri Birliğinde yaptığım yıllık konuşmamda, dinleyicileri "benimle yolculuk yapmaya" davet ederek başladım. Zihinlerimizde Lexington Common'u ziyaretle işe başladık; üzerinde "KENDİLERİ İÇİN DEĞİL, ÜLKELERİ İÇİN" yazan Antietam'in kule anıtına gittik; sonra da, bir zamanlar cephe karakollarının dul kraliçesi şimdi ise Kara Kuvvetlerinin kavşak noktası olan Fort Leavenworth'a; Normandiya'ya ve Omaha Kıyıları'na bakan mezarlığa; günümüzün birleşmiş Berlin'inine, sonunda da Amerikalıların gece gündüz askerlerini anmak için ziyaret ettikleri Vietnam Anıtına gittik. Dinleyicilerime şunları söyledim: "Yetenek, karakter ve fedakârlık. Görev, Onur, Ülke. Ulusa sımsıkı bağlılık. Zafer kazanma. Cumhuriyeti koruma: Amerikan Kara Kuvvetlerinin özü budur." Sözlerimi şöyle tamamladım: "Bu değerlerin azimle korunacağına inanıyorum. Bugün bunlar bizim köklerimizdir, yarın bizim meşruluğumuz olacaklardır. Kara Kuvvetlerinin tarihi bize güç veriyor. Değişimin dayanması gereken temeller, tarihimizde içselleşmiş olan bu değerlerdir."[3]

Daha sonraki konuşmalarımda, vurguyu geçmiş kazanımlardan bu simgeleri bugün dünya çapında uygulamakta olan erkek ve kadınlara kaydırdım. Gordon ve Shughart gibi erkekleri anlatmakla yetinmedim, Sina'da, Makedonya'da, Ruanda'da, Küba'da, dünyanın her yerinde fedakârca görev yapan sıradan

askerleri, kadın ve erkekleri de anlattım. Komutan olarak yaptığım görev gezilerinin birisi, sonra tekrar tekrar anlattığım böylesi bir örnekle, muhteşem bir anıyla son buldu. 1993 Aralığında New York'un yakınlarında bulunan Fort Drum'da Somali'den gelen bir birliği karşılama törenine gitmiştim. Orada Chris Reid ile tanıştım.

Havanın çok soğuk olması nedeniyle tören bir sahra barakasında yapıldı. Dönenlerin aile mensupları, dostları ve silah arkadaşları büyük salonu doldurmuştu. Duvarları kaplayan bayrak ve sancaklar Mogadişu ve çevresindeki çetin görevden dönen askerleri selamlıyordu. Görev süreleri alışılmadık ölçüde uzamış ve bazı şiddetli çatışmalara katılmışlardı.

Küçük bir anı standının önünde dururken, sıradaki yerini almak üzere zorlukla yürüyen bastonlu bir asker gördüm. Kısa tören esnasında yoldaşlarıyla birlikte gururla dururken, onu seyrettim. Askerler beklemekte olan ailelerinin ve dostlarının kollarına atıldıklarında, bastonlu askeri görebilir miyim, diye aşağıya indim. Onu buldum ve bir daha hiç unutmayacağım. 10. Dağ Tümeni 14. Piyade Charlie Bölüğü 3. Takımından Üstçavuş Christopher Reid'di.

Üstçavuş Reid, 25 Eylülde Mogadişu'da çıkan bir çatışma esnasında yaralanmıştı. Üç blok ötede düşmüş olan bir Birleşik Devletler Kara Kuvvetleri helikopterine ulaşmak için mangası ve takım üyeleriyle birlikte nasıl savaştıklarını anlattı. Hatırladığı son şey, yanmakta olan helikopterin ısısı ve her şeyin ala boyanmasıydı. Kendine geldiğinde bir hastanede bulunuyordu; kolunun bir kısmı ile bir ayağı yoktu. Chris bana öyküsünü tok ve titremeyen bir sesle aktardı. O soğuk kış sabahında orada olması gerekmiyordu, ama bir kez daha mangasıyla, arkadaşlarıyla birlikte olmak istemişti. Sonra gözlerime bakarak büyük bir kararlılıkla şunları söyledi: "Biliyor musunuz efendim, bütün bunları görüp yaşadıktan sonra da gene aynısını yaparım."

Chris Reid anılarımda yalnız değil. Daha birçokları var. Zihnimde onların yüzlerini canlandırıyorum. Bu yaptıklarıyla yücelmiş sıradan kadın ve erkeklerin adlarını tek tek sayabili-

rim. Onlar bizim başarmak istediğimize örnektir; ulusa ve birbirlerine fedakârca hizmet. Bizim Washington'da tasavvur edebileceğimizden fazlasını gerçekleştirmişlerdir. Onlar, Kara Kuvvetlerinin kanıtlanmış değerlerini yeniden canlandıran yoğun çalışmanın kanıtıdır.

Değerlerimizin gücü, tekrar tekrar gündeme getirdiğim bir konu oldu. Çok zor bir dönemde değerlerimize ve özümüze geri dönmenin bize gereksinim duyduğumuz gücü ve yönü verdiğine inanıyorum. Kimileri aşırı keskinlik ya da iyimserlik yaptığımı düşünebilir, ancak yapmadığıma inandığım bir şey varsa, o da değerlerden söz ederken yeteri kadar keskin olmaktadır. Lider konumundaki kişilerin başarısızlığının sık görülen bir nedeni de, faziletleri yüceltmede aşırı suskun ve aşırı ürkek olmalarıdır. "Maddiyatla" ilgili, sayılar ve benzerleri üzerine konuşmaya istekli olmaya eğilimliyiz. Ama insanlarımız, ahlaki değerler üzerine konuştuğumuzu da duymak istiyorlar. Gerçek öz buradadır. Bir lider olarak, gerçekleştirmeye çalıştığınız şeyle ilgili ahlaki bir bağlam yaratmak zorundasınız. Örgütünüz ne yaparsa yapsın, ne yapmayı umarsa umsun, insanlarla birlikte yapacaktır. Ve her bireyin içinde, sizin dışa vurmak durumunda olduğunuz ideal bir kişi bulunmaktadır. Değerlere geri dönmek zorundasınız.

— GRS



Değerler bir örgüte özgüven güveni, altüstlük, stres ve değişim dönemlerinde doğrultu ve istikrar getiren bir tür örgütsel denge sağlar. Hem lidere hem de onu izleyenlere günün konularına daha emin bakmanın temelini verir.

Örgütler dönüşüm gereksinimini ele aldıklarında, özle ilgili bir dizi iyi formüle edilmiş ve yaygın kabul gören inanç olması, insanların zamanla neyi değiştirebileceklerini daha iyi anlamasını sağlar.

Bu yalnızca pay sahipleri, işgörenler, portföy yöneticileri ve analizciler için ya da akşam haberleri yorumcuları ve öteki üstatlar için değil, aynı zamanda en geniş anlamıyla örgüt için de önemlidir. Etkin lider, bir örgütü oluşturan insanların içinde derinlemesine kök salmış temel değerlerin, o örgütün özünü oluşturduğunu ve muazzam bir güç kaynağı olduğunu bilir.

ÖRGÜTÜNÜZÜN ÖZÜNÜ KAVRAMAK

Amerika'nın önde gelen şirketlerinden birinin liderleriyle kısa süre önce yaptığımız bir tartışmada, sanki biz askerler finansal sonuçların önemini anlamıyormuşuz gibi, bize şunlar söylendi: "Bizim iş hayatında olduğumuzu ve hisse sahiplerine para sağlamamız gerektiğini unutmayın." Bu fikri birkaç dakika tartıştıktan sonra şu soruyu sorduk: "Eğer sizi yazılım işinde varlıkların getirisinin daha fazla olduğuna ikna edersek, yazılım işine girer misiniz?" Hemen yanıt verdiler: "Elbette hayır, biz bir yazılım şirketi değiliz ki." Birçok başka şirket gibi, bu şirket de yaptıkları açıklamalarda ve özel görüşmelerde, yaptıklarına stratejik olarak kârlılığın, hisse sahiplerine karşı sorumluluklarının yön verdiğini söylemektedir. Ancak bu, örgütsel değerler mozayiğinin yalnızca bir unsurudur.

Amerika'nın büyük şirketlerini ele alalım: Gerçekten insana odaklı ve örgütsel öğrenme yeteneğiyle Motorola, efsanevi müşteri servisi odağıyla Nordstrom; istisnai kalite ve değer odağıyla Coca-Cola, kendisini kalite ve efsanevi markasıyla yeniden yapılandıran Harley-Davidson, sıradan bir Maine firmasıyken müşteri servisine dayanarak ve kaliteden hiçbir zaman ödün vermeyerek ulusal pazarı ele geçiren L.L. Bean, topluma katkı duygusuyla Johnson&Johnson, ödünsüz doğruluğuyla Hewlett-Packard. Bu liste daha da uzatılabilir, her okuyucunun kendi adayları bulunabilir. Bu şirketlerin ortak özelliği uzun ömürlülük ya da kârlılık değil, yaptıklarından çok daha büyük bir önemi yansıtan güçlü bir değer duygusudur. *Built to Last* (Ayakta Kalmak İçin Kurulmuş) başlıklı kitaplarında Ja-

mes Collins ve Jerry Porras şunları yazmıştır: "En önemli şirketlerin tarihlerini incelerken, 'hisse sahiplerinin servetini azamiye çıkartmanın' ya da 'azami kârın' egemen itici güç ya da birinci hedef olmadığını saptadık."[4] *Gerçek şudur ki, ancak güçlü değer anlayışına sahip olan şirketler uzun erimde çok başarılı olabilir.*

Kazanan örgütte, şirket kimliği kısa erimdeki performanstan daha önemlidir, çünkü bu bir örgütün bugünkü olayları uyumlaştırmasını ve tüm bileşenlerine karşı sorumluluğunu yerine getirmesini sağlayan stratejik bağlamı yaratır. Zayıf bir kimlik duygusu enerjiyi ve odağı silikleştirir, kısa erimli davranışa hatta başarısızlığa katkıda bulunur. Güçlü bir kimlik duygusu, başarılı eylem için çok daha iyi bir zemin sağlar. Yanlış yapmayın, söz konusu olan ister Kara Kuvvetleri örneğinde olduğu gibi talimli ve hazır birlikler olsun, isterse varlıkların getirisi, hisse başına kazanç vb. olsun, istikrarlı bir temel üzerinde önemli bir başarı sağlamak durumundasınız. Bunları yapar gibi gözükmek yanlıştır. "Rakamlar", başarının önemli bir ölçütüdür ve insanlar her gün onlara bakar. Ancak uzun erimli başarı, her şey söylenip yapıldıktan sonra, "rakamlardan" daha önemli olan amaç ve paylaşılan değer duygusundan kaynaklanır.

İKİNCİ KURAL: LİDERLİK DEĞERLERLE BAŞLAR

Paylaşılan değerler bir örgütün özünü ifade eder. Beklentileri birbirine bağlar, yeralımı sağlar, dönüşüm ve büyüme için bir temel oluşturur. Değerlere vurgu yaparak bir lider, insanlara belirsizlik denizinde sürüklenmeyi önleyecek bir çıpa, örgütü büyütecek karar ve eylemler için stratejik bir bağlam sağlayarak, neyin değişmeyeceğinin işaretini verir. Liderlik, değerlerle başlar.

Özü Yakalamak: Motorola

Motorola, Amerika'nın en önemli, en başarılı şirketlerinden birisidir. Bu başarının nedenlerinden birisi, bireysel sorumluluk için bir

temel oluşturan paylaşılan değerler ve ortak şirket ahlakı duygusudur. Her "Motorolalı"nın, cebinde ya da güvenlik kartına iliştirilmiş şekilde taşıdığı, sürücü belgesi ebadında bir kartı vardır. Bu kart, Motorola'nın temel amacını, ana inançlarını, ana hedeflerini ve en önemli girişimlerini özetler. Şirketin ana inançları, "insanlara sürekli saygı" ve "ödünsüz doğruluktur". Fazla söz gerektirmeyen güçlü fikirlerdir bunlar.

Bu değer netleştirilmesi prosesi, kendini daha büyük bir güçle ortaya koyan "Bireysel Onur Hakkı" ve ona bağlı olarak "İnsani Değerlerimizi Yenileme" yaklaşımlarına yol açmıştır. Bireysel Onur Hakkı, işgörene ve onun hemen bir üstü olan kişiye yöneltilmiş sorular şeklinde formüle edilmiş altı şiardan oluşur.

- Motorola'nın başarısına katkıda bulunan özlü, anlamlı bir işiniz var mı?

- Başarılı olmak için gerekli iş davranışına ve bilgi temeline sahip misiniz?
- Becerilerinizi sürekli geliştirmenizi sağlayacak eğitim belirlenmiş ve sunulmuş mudur?

- Kişisel bir kariyer planınız var mı, bu plan heyecan verici ve ulaşılabilir mi ve uygulanıyor mu?

- En az otuz günde bir kişisel performansınızı iyileştirmenize ya da kişisel kariyer planınıza ulaşmanıza yardımcı olacak olumlu ya da olumsuz içten bir geri iletim alıyor musunuz?

- Kişisel durumunuza, cinsiyetinize ve/veya kültürel kökeninize, bu hususların başarınızı gölgelememesi açısından, uygun bir duyarlılık gösteriliyor mu?

Motorola'daki dostlarımız Kişisel Onur Hakkının yerine getirilmesi zor bir standart olduğunu, ancak bunu yerine getirmeye çaba-

larken, yalnızca paylaştıkları "insani değerlerde" değil, aynı zamanda paylaşılan sorumluluk ikliminde de ilerleme kaydettiklerini belirtiyorlar.

Kimileri, paylaşılan değerlerin bu şekilde ifade edilmesini göz boyamak olarak nitelendirmektedir, ancak gerçek tam tersini göstermektedir. Motorolalılar bu inançlara göre yaşamayı amaçlıyorlar ve birlikte dünyanın en büyük şirketlerinden birisini oluşturmuş bulunuyorlar.

ÖRGÜTSEL DEĞERLERİ BELİRLEMEK

Örgütsel değerlerin var olup olmadığını görmek için, mantıken bakılabilecek yer, örgütün kendi hakkında yaptığı yazılı açıklamalardır. Ancak bakılması gereken daha önemli yer, örgütün eylemleridir. Duvarlardaki afişlerde yansıtılan bir dizi resmi değer gerçek eylemle uyuşmayabilir. Bu nedenle, örgütsel değerler hakkında düşünmenin belki de en iyi yolu, "Bunu söylerken ne kastediyorsun?" sorusunu soran deneyselliktir. Örneğin, eğer örgütünüzün insana değer verdiğini söylüyorsanız, bu değerin nasıl ifade bulduğunu araştırın. Elemanlarınıza bunu nasıl algıladıklarını sorun. İlan edilen politika gerçek politikadan çok farklı olabilir.

Dile getirilen değerlerle gerçeklikteki değerlerin uyuşmazlığı sık görülen bir şeydir. Zaman bu uyuşmazlığı daha da artırabilir. Değerlere yatırım yapmak uzun erimli bir iştir. Kısa erimde, değer geliştiren programların temel birimlere katkısını ölçmek neredeyse olanaksızdır. Bugün içeriye bakıp herhangi bir sorunu tespit etmek, bunun tekrarını önleyecek farklı davranışların söz konusu olacağı geleceği kurmaya çalışmaktan çok daha kolaydır. Tam da bu nedenle doğru değerlere yatırım yapmak, yönetim katları sakinleri açısından gerçek bir ahlaki cesaret demektir. Bu nedenle sorun, bir örgütün değerlere dayanıp dayanmadığı değildir; her örgüt değerlere dayanır. Sorun, bu değerlerin neler olduğu, bunların örgütün uzun erimdeki gelişmesine yardım edip etmediğidir.

Her örgütün özgün temel değerleri kendi içinden çıkar, ancak liderin değer netleştirilmesi ve yeniden tanımlanması prosesine başlarken kullanabileceği bazı ortak ipuçları vardır. Değerleri konular olarak düşünmek, her zaman duvarlara asabileceğiniz afişlere dönüşmez, ama gerçek değerlerinizi netleştirmeniz ve bunları nasıl değiştirmeniz gerektiğini düşünmeniz için bir başlangıç noktasıdır.

Amaç

Güçlü bir amaç duygusuna sahip bir örgütün üyeleri, kendilerini bu amaçla özdeşleştirebilir. Ortaçağ duvarcısıyla ilgili darbımeselde olduğu gibi, kendilerini o anda yaptıklarından çok daha büyük bir bağlamda, taş yontarken değil katedral yaparken görebilirler. Her kadın ve erkek askerin kendisini yalnızca bir işi, birliği ya da üssü olan bir asker olarak değil, aynı zamanda hepimizden daha büyük ve daha önemli olan bir şeyin, Amerikan Kara Kuvvetlerinin bir askeri olduğunu, hepimizin aidiyet duygusunu zenginleştirecek kadar güçlü bir ortak amaç duygusuna sahip olmasını istedik.

Süreklilik

Çok sayıda örgüt tarihini dikkate almaz. Kimi zaman dile getirilse, kimi zaman dile getirilmese de, çoğu kez yapılmış olanın geride kaldığı duygusuyla geriye bakılmaz. Elbette, dünün kararlarına bakıp ellerimizi oğuşturmakla kazanılacak çok az şey vardır, ancak geçmişi inkâr etmek, kendi gücümüzü inkâr etmektir. Geçmiş, kollektif kimliğimizin yansımasıdır ve bizim varlık duygumuzu güçlendirir. Tarih bize, başkalarının da düşman karşısında başarı kazandığı, muazzam görevlerle yüz yüze kalan ilk kadın ve erkekler olmadığımızın bilgisini aktararak, güven verir. Ve bizi başkalarının başaramadıklarını yapma gücüyle donatır. 3. Bölümde Vietnam'daki 1965 LZ X-Işını savaşını anlattık. Bu muharebedeki birlik, Küçük Büyük Boynuz'da George Armstrong Custer'in komutasında imha olan Birleşik Devletler 4. Süvari Birliğiydi. Moore bağlantıları kesilmiş ve daha üstün bir düşman tarafından çevrilmiş olarak bu

olaydan yaklaşık yüz yıl sonra savaşırken, bu geçmişi hatırlamıştır. O ve askerleri, aynı durumun bir daha tekrar etmemesi konusunda kararlıydılar. Birlik tarihindeki yaklaşık yüz yıl önceki yenilgi bir güç kaynağı olmuştu. Örgütünüz zaferlerini, başarılarını ve kahramanlarını bir zamanlar oldukları şey için değil, temsil ettikleri şey için korumalıdır. Mükemmel mühendislik, mükemmel araştırma ve geliştirme, klasmanda en iyi, mükemmel müşteriler, ahlaki cesaret, kararlılık, yaratıcı esin, topluma hizmet vb... İsimler, markalar önemlidir; ama pazarın kuralları açısından değil, geri planda insanlara neyi temsil ettiklerini gösterdikleri için. Kazanan geleneğin gücünü hiçbir zaman küçümsemeyin.

İnsanlar

İnsan ve örgüt birbirinden ayrılamaz. İçindeki insanları değerlendirmeden örgütünüzü değerlendiremezsiniz. Elemanlarınıza ürettiğiniz ürüne verdiğiniz değer kadar değer vermezseniz, onlardan müşteri odaklı ya da kaliteye bağlı olmalarını veya daha fazla sorumluluk almalarını isteyemezsiniz. İnsanları nasıl değerlendirdiğimiz ise; onları nasıl işe alıp işten çıkardığımızla, eğitim ve gelişmelerine olan ilgimizle, eşit olanaklar, ücret, haklarla ve insan kaynaklarıyla ilgili bütün alışılmış unsurlarla belirlenir. Bundan da önemlisi, sorumluluğu nasıl devredip paylaştığımızla, liderliği nasıl dağıttığımızla anlaşılır. Elemanlarımızı ya ikame edilebilir bir "üretim faktörü" olarak ya da geliştirilmesi ve yetiştirilmesi gereken yenilenebilir bir varlık olarak değerlendirebiliriz. Seçim hakkı, bizdedir.

Sorumluluk

Kimi liderler bir örgütte olup biten her şeyle ilgili olarak bir tür sınırsız, mutlak sorumluluk almak ister. Gerçekte liderin rolü, sorumluluk *almaktan* çok sorumluluk *yatırmaktır*. Liderler, kendi davranışlarından sorumlu olan ve bağımsız davranabilen astlar oluşturmak zorundadır. Yetki devrinin gerçek özü budur. Bu, yalnızca kendi işini yapma özgürlüğü değildir, aynı zamanda işini tanımlama öz-

gürlüğüdür. Yetki devri, yalnızca "iktidar" ile bağlı değildir; bu, aynı zamanda sorumlulukla da ilişkilidir. Yokluğu durumunda yetkilendirme anlayışını anlamsız olduğu kadar tehlikeli kılan bir sorumluluk duygusundan kaynaklanır.

Doğruluk

Bir örgütsel değer olarak "doğruluk" kelimesini, dürüstlük doğruluktan kaynaklanıyor olsa da, dürüstlükle eşanlamlı olarak kullanmıyoruz. Tam tersine, bunu, içsel tutarlılığın güçlü bir kalıbını anlatmak için kullanıyoruz. Büyük bir şirketin genel müdürü olan bir meslektaş firmasının fiyatları yüzde 15 artırdığında da bütün malları satabileceği görüşünde olduğunu söyledi. Buna alternatif olarak, daha fazla üretip, fiyat düzeyini kalitenin zararına aynı tutmanın da mümkün olduğunu belirtti. Şöyle devam etti: "Her ikisini de yapmak yanlıştır. Kısa erimde, en azından daha fazla para kazanabiliriz, ama müşterilerimize âdil davranma ve firmaya uzun erimde en fazla yararlı olacak şeyi yapma yükümlülüğümüz var." Bu sözler gerçek doğruluğu, kısa erimin baskıları ve eğilimleri ne olursa olsun, uzun erimde tutarlılıkla doğru olanı yapma kararlılığını göstermektedir.

Küçülürken Değerlerimizi Korumak

1970'lerin sonlarında, Kara Kuvvetlerinin Vietnam sonrası rönesansının temelini, profesyonel bir gücün ancak kaliteli askerleri silah altına alıp korumakla mümkün olabileceğinin kavranması oluşturmuştur. Günümüzün karmaşık dünyasında asker olmak genç bir insandan emsalsiz taleplerde bulunur. Bir kişinin bu talepleri yerine getirebileceğinin en iyi göstergesi ise, lise diploması ve ortalamanın üzerindeki notlardır. Bu standartları yerine getiren acemiler daha kolay eğitilebilir, daha yüksek standartları yerine getirebilir, ye-

ni ortamlarında daha kolay sosyalleşir ve görevlerinden daha az kaytarırlar. Bir başka deyişle, kaliteli acemileri almak bize daha iyi birlikler sağlamış, askere alma kurumlarımızın ve talim temelimizin getirilerini artırmıştır. Bu hedefe ulaşmak için; askerlere ve ailelerine uygun bir yaşam kalitesi sağlamak, buna uygun ücretler ve haklar, özellikle de eğitim hakları vermek, askeri değerleri vurgulayan ilanlar hazırlamak ve profesyonel bir askere alma örgütü oluşturmak gerekiyordu. Amerika'nın en iyi gençleri uğruna rekabet ediyor, onlara birkaç yıl hizmet vermelerini ya da meslek edinmelerini öneriyor, deneylerle zenginleştikten sonra sivil hayata dönme olanağını sağlıyorduk. Her yıl durum biraz daha düzeldi; 1980'lerin sonlarında artık bütün acemiler gerçekte iyi notlara sahip olgun lise mezunlarından oluşuyordu.

Bunun sonucu olan örgütsel etkinlik olağanüstüydü. Bu, kendisini Çöl Fırtınası Kara Kuvvetlerinde kanıtladı. Bu ordunun muhteşemliği, yalnızca savaş alanında iyi performans göstermesinde değil, aynı zamanda bütün harekâtı, benzer operasyonlarda görülen disiplinsizliği en aza indirerek gerçekleştirmesinde ifadesini buldu. Günümüzün Kara Kuvvetleri esas itibariyle uyuşturucudan arınmıştır ve suç işleme oranı hizmet verdiği topluma oranla çok daha düşük düzeydedir. Firar gibi askeri suçların düzeyi hiçbir zaman günümüzdeki kadar düşük olmamıştı. 1980'lerin standartlarını yerine getirebilecek düzenli acemi akışını sağlamadan, eğitim ile talime sürekli yatırım yapmadan Kara Kuvvetlerinin kalitesini koruyamayacağımızı biliyorduk.

Kara Kuvvetlerini Vietnam sonrasında yeniden yapılandırmanın ikinci önemli noktası, yalnızca subay kadrosunda değil, Kara Kuvvetlerinin büyük sivil işgücü de dahil, bütün birimlerinde gerçek liderler yetiştirme kararlılığıydı. 1980'lerde Kara Kuvvetleri, resmi talim ve deneyimi, bütün rütbeler için seçme, yükseltme ve atamayla bağlantılandıran bir lider yetiştirme programını uygulamaya koydu. Bu program askerler açısından bir fırsat merdiveni demekti. Kara Kuvvetleri açısından ise, aynı standartlarda yetişmiş yetenekli liderlere sahip olmak, kuvvet çapında kaliteyi korumak anlamına geliyordu. Oklahoma, Fort Sill'deki bir hovitzer biriminin komutanına, performans açısından Almanya, Baumholder'deki ya da Kore,

Camp Casey'deki hovitzer birimi komutanı kadar güvenilebilirdi. Böylesi bir lider istikrarı, normalde görülen zorluklara düşmeden altüstlüklerle baş etmemizi mümkün kıldı.

Küçülmenin şiddeti hissedilmeye başlandığında, askerleri meşgul eden en önemli sorular kuvvetin kalitesini muhafaza edip edemeyeceğimiz ve lider yetiştirme kararlılığımızı sürdürüp sürdüremeyeceğimiz olmuştur. Çavuşlar ve çok sayıda subay, kalite devriminin "öncesini ve sonrasını" hatırlıyor, eğer Amerika'nın sunduğu en iyileri cezbedip saflarımıza alamazsak, dünyanın en iyisi olma özelliğimizi koruyamayacağımızı biliyorlardı. Birkaç dolar tasarruf etmek için kalite programlarından ya da aktif görevlere daha fazla birlik aktarmaktan vazgeçip geçmeyeceğimizi bilmek istiyorlardı. Bu durumda Kara Kuvvetlerini dönüştürmenin ilk adımı, kaliteyi ve lider yetiştirilmesini muhafaza etmekti. Güçlendirmek üzere seçtiğimiz ilk değer, Kara Kuvvetlerinin insana verdiği değer olmuştur.

Bütün bunların sözde kalmadığını vurgulamak gerekir. Sayıca daha küçük bir güç için yaklaşık aynı kursların verildiği, kapıdan içeriye kaliteli insanların girdiği okulları açık tutmak gerçekten pahalıydı. Askere almanın başarısı, sokaklardaki üstün yetenekli asker devşiricilerine bağlıydı. 1990'ların bir başka gerçeği ise, on sekiz yaşındaki asker grubunun küçülmesiydi. Askeri güçte üçte bir indirim yapmanın, orduya alınacak askerlerde de üçte bir indirim yapmakla dengelenmeyeceğini acı biçimde öğrendik. Askere alınacakların sayısını, askeri gücün sayısına oranla artırdık. Lider yetiştirilmesinde Kara Kuvvetleri bazı kursları dengelemeyi ve teknolojiyi devreye sokmayı başardı, ancak burada da nihai güçle orantılı bir şekilde azaltmalara gidemezdik.

Küçülmeyi Yönetmek

Küçülürken, insan unsuruna bağlılığı korumak bir dizi politikayı gerektirdi. Çelişki gibi görünse bile, başta *küçülürken de askere almayı sürdürdük.* Geleceğin ordusunu şekillendirirken, ordudan gönüllü ve gönülsüz ayrılmaları dengelemeye dikkat ettik. Yalnızca askere almayı azaltarak ve gelişigüzel gönüllü ayrılmaları önleyici

teşviklerle de Kara Kuvvetlerini küçültmek mümkündü. Ancak önümüzdeki beş, on yılı düşünmek ve ihtiyacımız olan kuvveti gözümüzün önüne getirmek durumundaydık. İyi bir çavuşun ya da yetenekli bir subayın yetiştirilmesi yıllar alır. Kara Kuvvetlerinin bugün bünyesine aldığı teğmen havuzundan yirmi beş yıl sonrasının generalleri seçilecektir. Gücü diri tutmak ve geleceğin liderleri için yeterli bir havuzu korumak üzere sürekli bir giriş-çıkış olması gerekiyordu.

İkincisi, geleceğin askeri gücü için doğru yetenek bileşimine sahip olmamız gerekiyordu. Bu amaca ulaşmak için, gerekmeyen yeteneklere sahip olanların ayrılmalarını teşvik ederken, gereksinim duyduğumuz yeteneklere sahip olanların gönüllü ayrılmalarını azalttık. 1995'de yaklaşık 500 bin kişilik bir aktif güçte durulacağımızı görebiliyorduk. O nedenle 1991'de, askeri gücümüzü, hâlâ 700 bin kişi olmamıza karşın, bu sayıya, bu yetenek bileşimine göre yapılandırmaya başladık. Örneğin, 500 bin kişi için yaklaşık kaç piyade tabur komutanına ihtiyacımız olacağını söyleyebiliyor, içlerinden tabur komutanlarının belirleneceği piyade yarbay sayısını ayarlayabiliyorduk; böylece bir piyade subayının akranlarına oranla komutan olma olanağı günümüzde on yıl önceki subayınkiyle aynı kalabiliyordu. Daha az tabur olmasına karşın, rütbe almalar zamanında yapılıyor, en iyiler daha önce terfi etmeyi bekleyebiliyor, en çok arzu edilen kademeler için makul bir rekabet sağlanabiliyordu.

Bunun için kuşkusuz bir bedel ödedik. Acemi akışına son vermek, terfileri dondurmak ya da teğmen alımını durdurmak daha kolay olabilirdi, ama bütün bu kullanması daha kolay araçların hiç biri orduda kalanlar için sağlıklı bir ortam yaratamazdı. Geleceğin askeri gücü için doğru yetenek bileşimini sağlamak, hem gücün etkinliğini hem ne bireysel olanakları korumak açısından gerekliydi.

Bütün bu işlemlerde, insanlara onurlu ve saygın muamele göstermek için çok çaba harcadık. Kara Kuvvetlerinde bulunan herkes, ister muvazzaf ister yedekte olsun, isterse Ulusal Muhafız ya da sivil olsun, gönüllüdür. Ayrılan her asker ve sivile, onların ailelerine, mümkün olduğu kadar saygıyla davranarak, hem onların hem de orduda kalanların önemini tasdik etmiş oluyorduk. Yeni bir ayrılma

servisi kurarak, ayrılan askerlerin yer değiştirmelerine ve üretici siviller olarak yeni bir hayata başlamalarına yardım ettik. Kimilerinin gözünde zorlukla karşılayabildiğimiz bir yatırımdı bu, ama başka türlü yapsaydık, askerlerin önemine ilişkin görüşümüze ters düşerdik. Hem ayrılanların hem de kalanların, bireyler olarak Kara Kuvvetleri için önem taşıdıklarını bilmelerini istiyorduk. Kara Kuvvetleri insan gücünün (muvazzaf, muhafız, yedek ve sivil olmak üzere) giderek 750 bin kişi azalacak olmasına rağmen ve ekonominin iyileşmesine ve nüfusun azalmasına (bu en iyi acemiler arasındaki rekabeti artırmaktadır) karşın, 1990'lar Kara Kuvvetleri tarihindeki en iyi askere alma ve orduda tutma yılları olmuştur.

BAĞLILIĞI PEKİŞTİRMEK İÇİN ÖYKÜLERDEN YARARLANMAK

Bilinçli olarak güçlendirdiğimiz ikinci temel değer, *bağlılık*, askerler arasındaki ilişkilerdir. Askerlerin birbirlerine ve birliklerine olan bağlılıkları ölüm-kalım meselesi olabilecek bir şeydir. Bu, birçok mesleğe göre askerlikte daha farklıdır; ancak sivil bağlılığın örgütlerdeki rolünü de azımsayamayız. Bağlılık, onaylattırılması en zor temel değerimizdi, çünkü bağlılık her bireyin özgül biçimde içselleştirdiği bir şeydir. Bunu ancak üzerinde konuşarak ve yazarak, tarihin ve geleneğin yardımıyla gerçekleştirebildik. Bunun bir yolu da hepimize bağlılığı hatırlatan öyküler anlatmaktı.

Böylesi öykülerden birisi, Amerikan İç Savaşında Batı cephesinde birlikte savaşmış iki arkadaşla, General Ulysses S. Grant ve General William T. Sherman'la ilgiliydi. Bu öyküyü Tuğgeneral Walt Ulmer 1982'de 3. Zırhlı Tümen subaylarına anlatmıştır, başka anlatanlar da olmuştur. Öykü, Kara Kuvvetlerinin değerleriyle ilgili mirasın bir parçasıydı. Bu öyküyü anlatmak, değerlerin bir kuşaktan ötekine iletilmesi sürecinin bir parçasıydı.

1863 seferinde Grant'ın Mississipi Nehrini kontrol etme çabaları

boşa çıkmıştı. Düşman çok güçlüydü ve arazi, güç yığma çabasını zorlaştıracak kadar kötüydü. Grant, kuzeyin moralinin bozulduğunu, doğu ordularının defalarca başına geldiği gibi, ordusunun sendelediği kanaatinin oluşması halinde bunun, görüşmeler yoluyla çözüm yanlılarını güçlendirerek Birliğin dağılmasına yol açacağını görüyordu. Grant, lojistik sistemini olağanüstü genişleterek ordusunu savaşa sürdü. 1863 ilkbaharında Vicksburg'u kuşattığında, kırılgan bir ikmal hatları şebekesine dayanmaktaydı. Sonunda bu şebekeyle bağlantıyı tümüyle kesti, açık arazide kaldı ve son üç hafta beş günlük tayınla savaştı. Bu, Grant'ın istihkâm ve levazım birliklerine, yeni üs ve yollar oluşturmak için muazzam bir baskı oluşturdu.

Grant'ın cesareti işe yaradı, ona askerlerini yığmada ve etkinliğini azamiye çıkartmada manevra özgürlüğü sağladı. Düşmanı Vicksburg yakınındaki tahkimatlarda tuzağa düşürmeyi başardı. 1863 Temmuzunda şehir düştü. Vicksburg, Konfederasyonun batıdaki son kalesiydi ve şehrin ele geçirilmesiyle Konfederasyon Mississippi boyunca ikiye bölünmüş, güneydoğu eyaletlerinin zengin tarım alanları batıdan işgal edilmeye açılmış oldu.

Bunu izleyen ilkbaharda General Grant bütün federal orduların komutanlığını üstlenmek üzere Washington'a çağrıldı; yerine batıdaki bütün savaşlar boyunca onun astı olmuş olan General Sherman atandı. Sherman Grant'a bir mektup yazmıştır. Bu mektupta "kuşkuya düştüğü anlar" olduğunu itiraf ediyor, ama arkadaşına şunları söylüyordu: "Nerede bulunursam bulunayım, beni düşündüğünü, müşkül bir yere sıkıştığımda eğer ölmemişsen mutlaka yardıma geleceğini biliyordum."[6]

Sherman ve Grant örneği, kişisel bağlılığın, yeteneklerini en iyi şekilde kullanmak, standartları yerine getirmek, örgütsel değerleri cisimleştirmek için askerlerin birbirlerine güvendiklerinin bir ifadesidir. Somali'deki çatışmalarda ve daha tehlikesiz de olsa, dünyanın çeşitli yerlerinde bulunan Amerikan askerlerinin sıralarında görebileceğimiz bağlılık duygusu da böyledir. Bir değer olarak üzerinde konuşmak, bağlılığı güçlendirmiştir. Üzerinde konuşmak, insanların bu değerin değişmeyeceğini, ne zaman yardıma ihtiyaç duyarlarsa, birbirlerine ve Amerika Birleşik Devletleri'ne güvenebileceklerini kavramalarına yardım etmiştir.

HİZMETİ YENİDEN TANIMLAMAK

Tarih bilincine yaptığımız gönderme, son olarak, askerlerin bir demokraside *hizmetin* ulusun büyük savaşlarını yapmak ve kazanmaktan çok daha büyük bir anlam taşıdığını anlamasını sağlamıştır. Soğuk Savaş ve büyük savaşlar içinde yetişmiş bir asker kuşağı açısından bu anlaşılması kolay bir konsept değildi.

"Ulusa hizmet" vizyonumuzun temeli haline geldi. Bu, belirsiz küçük muharebelerin kirli işini üstlenmek, ailelerden ve dostlardan uzun süre ayrı kalmak, Andrew hortumundan sonra olduğu gibi, Amerikan halkının yardımına koşmak demekti. Birleşik Devletler Kara Kuvvetleri uzun tarihi boyunca benzer işler yapmıştır, ancak bunlar 1989'a kadar tarihimizin en az aktif dönemini yaşayan ve bu tür operasyonları yaşamsal işimiz olan Sovyetler Birliği'ni caydırma işinden sapma olarak gören askerler açısındanalışılmamış görevlerdi.

GÜVEN KOVASI

Değerlerin getirdiği iç güç bir örgütün bütün üyelerine kuvvet ve güven verir. Performansı yönlendirip esinlendirir, gerçek sadakati oluşturur. İnsanlar kişisel ödüllerle esinlenirler, ama gözle görülmeyen öteki motivasyonlar çok daha önemlidir. İnsanlar kendilerini saygı duyabilecekleri örgütlerle özdeşleştirmeyi, kendilerinin anlayabileceği bir tarzda değer yaratan işleri yapmayı arzu eder. Paylaşılan değerler, hem ahlaki cesareti hem de özgüveni teşvik eder, insanların beklentileri anlamasına yol açar, kabul edilebilir davranışın tanımlanmasına destek olur. Paylaşılan değerler, lidere *"günün bunalımının"* ötesine bakma gücünü sağlar, amaçsız modalar peşinde koşmaya karşı bir sigorta olan kimlik duygusunu yaratır. Bu ortak değerler kümesi, bir örgütün özgüvenini besler ve stratejik çeviklik, yaratıcılık ve cesaretin gerçek temelini oluşturur.

Nihayet, paylaşılan değerler güveni teşvik eder. Sanayi Çağı bürokrasisinin temel alışkanlığı, proseslerin standartlara uygun yürüyüp yürümediğini, örgütün rakamları gerçekleştirip gerçekleştirmediğini denetlemek ve çaprazlama kontrol etmektir. Böyle bir örgüt, parçaların iyi işlemesiyle bütünün mükemmel olacağı varsayımı üzerine kurulmuştur. Newton artığı bu dünya, determinist ve indirgemecidir. Margaret Wheatley daha iyi ve daha uygun örgütsel benzetmelerin 20. Yüzyıl biliminde, özellikle de kuantum fiziğinde bulunduğunu öne sürmektedir: "Dünya bir makine olmaktan çıktığında, bizim onun dinamiğini, canlı özelliklerini kavramaya başlamamızla birlikte, onun bilinen birçok özelliği de yokolacaktır... Kuantum dünyasında, bağlantılar yalnızca ilginç olmakla kalmaz, birçok fizikçi için *bütün* gerçeklik bundan ibarettir."[7]

Paylaşılan değerler örgüt bileşenleri arasındaki ilişkinin temelinde bulunan güveni mümkün kılar. *Super Motivation* (Süper Motivasyon) adlı kitabında Dean Spitzer, güven oluşturmayı bir kovayı damla damla suyla doldurmaya benzeterek, "güven kovasından" söz eder. Kovaların gözyaşlarıyla dolduğu bir dünyada bu görevin ne kadar zor ve bir kova suyun ne kadar kıymetli olacağını takdir edersiniz. Güven, bireysel ve kurumsal beklentilerin özenle tanımlanmasıyla başlar. Lider; kararlılık, ahlaki cesaret, dürüstlük, insan onuruna saygı ve adanmışlıkla güven iklimine katkıda bulunabilir.

Bizim kullandığımız anlamda güven, kurallara ve süreçlere uymaktan çok değerlere bağlılıktır. Güven, bir insanın bir durum karşısında, işgören elkitabında öyle bir örnek bulunduğu için değil, o insanın sorumluluğu nasıl yorumladığını, düşündüğünü, hüküm verdiğini, karar aldığını ve meramını anlattığını bildiğiniz için, nasıl davranacağını öngörebilmektir. Kara Kuvvetleri bünyesine kaliteli insanları alıp onların yetişmesine yatırım yaptığında, geleneksel yaklaşımlarımızın çoğunun askerin potansiyelini küçümsediğini saptamıştır. Zaman zaman bireyler hüküm verirken yanlış yapar, ancak eksik kararlar iyi kararlar karşısında ezilip gider. Günümüzdeki en iyi örgütlerin hepsi aynı şeyi öğrenmektedir: Liderlik değerlerle başlar.

5. BÖLÜM

Fili Görmek



Vizyonun Gücü

Amerikan İç Savaşı sırasında askerler, ilk katıldıkları savaştan "fili görmek" diye söz ederdi. Bunlar genellikle sıradan, kültürsüz ve genç erkeklerdi; birçoğu ülkeye yeni gelmiş göçmendi, çoğu o güne kadar ne bir fil görmüştü ne de bir fil tahayyül edebilirdi. Yüzlerce, kimi zaman binlerce erkeği şiddetli bir sağ kalma ve kazanma mücadelesinde yakın mesafeden birbirinin üzerine süren savaşın terör ve kargaşasını da aynı güçlükle tahayyül edebilirlerdi. Yarınlarına, tahayyül ettikleri canavarın, bu korku salan hayvanın adını takarak, korkularını kontrol ediyorlardı.

Fili, geleceği görmek, liderin sorumluluğudur. Geleceği yaratabilmek için ilk önce onu "görmelisiniz". Sonra onu örgütün anlayacağı ve korkuları yatıştırıp güveni artıracak sözlerle ifade etmek zorundasınız.

Soğuk Savaş bittikten sonra askeri liderler önemli düzenlemeler yapma gerekliliği ile yüz yüze geldiler. Vietnam'dan sonraki yıllarda hazırlığını yaptığımız gelecek, Orta Avrupa'da NATO ile Varşova Paktı arasındaki savaştı. Gözümüzü kırpma-

dan Batı Avrupa'ya odaklanmamız doğruydu, ancak bu kimilerinin vizyonunu yalnızca Sovyetleri yenmekle sınırlamıştı. Bu, 1989'un yazında ve güzünde, Carl Vuono'nun Kara Kuvvetlerinden stratejik bir güç olarak söz etmesiyle birlikte değişmeye başladı.[1] Ne var ki, o dönemde böylesi sesler azınlıktaydı. Çoğunluk, çeşitli nedenlerle, Soğuk Savaş fil vizyonunu terketmekte gönülsüz davranıyordu.

Yeni komutan olarak 1991 yılında, insanların yeni bir geleceği tanımlaması ve anlaması için, Kara Kuvvetlerinin kollektif bilgeliğini ve enerjisini harekete geçirmek zorundaydım. Ulusun savaşlarını yapmak ve kazanmak her zaman bizim en önemli misyonumuzdur, ancak bu savaşların ne olduklarına dair anlayışımızı ciddiyetle ele almak durumundaydık. Soğuk Savaş sonrasındaki dünyayla boğuşurken, kendimi zihinsel olarak geleceğe yerleştirdim, aklımın gözüyle dönüp geriye baktım. Bu, uzun mesafe koşucularının ve diğer atletlerin kullandığı bir tekniktir. Kendilerini "finiş" çizgisine koyar ve "geriye bakıp" kendilerini bu çizgiye doğru çekerler. Kendini finiş çizgisinde, gelecekte görme kazanmak için gerekli olan yoğun konsantrasyonu sağlar ve yarışın sürekli heyecan ve acısını azaltır.

Kendimi gelecekte tasavvur etmek, günün sıkıntılarını ve geleceğin olanaksızlığıyla ilgili bütün görüşleri bir kenara bırakmamı sağlamıştır. Bugün askerlerimiz kendilerine sunduğumuz olanaklarla yapabileceklerinin en iyisini gerçekleştirmektedir. Yeni bir "en iyi" tasavvur etmek için, yeni bir bağlam da tasavvur etmek zorundasınız.

Gelecekte Kara Kuvvetlerinin nasıl olacağını tasavvur ederken, gelecekten "geriye bakmaya" ve oraya götüren patikaları görmeye çalıştım. Yarından geriye doğru bakıldığı zaman bu yollar bugün göründüklerinden çok farklıydı. Bugünden baktığımız zaman yolları lineer olarak görür, kısmi iyileştirmeler yaparız. Gelecekten baktığımızda ise, büyük çaplı iyileştirmelere yol açabilecek en önemli yolların hangileri olduğunu kolaylıkla görürüz. Bu düşünme tarzı, bütün göstergeleriyle Kara Kuvvetlerinin dönüşümü üzerinde düşünmemi, yalnızca bir

vizyon oluşturmakla yetinmeyip, aynı zamanda bu vizyonu anlamlı bir şekilde bugünün gerçeğiyle bağlamamı sağlamıştır.

Düşüncelerim kesinlik taşımıyordu. Benim bu kesinlik taşımayan düşüncelerimi ele almak, kimileri için zordu. Lineer düşüncenin kesinliği, çok kişi açısından daha rahatlatıcıydı. Tasavvur ettiğim yollarda birçok kavis ve dönüş olduğunu biliyordum. Ancak bu beyin jimnastiği, bir gelecek vizyonu oluşturmama ve bunu insanların anlayabileceği şekilde formüle etmeme yardımcı olmuştur. Kimi zaman insanların liderlerinden kesinlik yaratmalarını beklediklerini düşünüyorum. Ancak bu olanaksızdır. Liderlerin yapabilecekleri ve yapmaları gereken şey, bir vizyon, örgütün kendi geleceğini yaratmasıyla ilgili bir bağlam oluşturmaktır.

— GRS



DÜŞÜNMEK VE YAPMAK

Vizyon, bir gelecek anlayışıdır. Bugünün yeteneğinin ötesine geçen, bugün ile yarın arasında entellektüel bir köprü kuran, geçmişi ya da statükoyu onaylamaya değil, ileriye bakmaya temel olan, tasavvur edilmiş bir olanaktır. Vizyonun gücü; lidere, pozitif eylem, gelişme ve dönüşüm için bir temel sağlamasından kaynaklanır.

Karanlıkla fener olabilmek için vizyon, geleceği insanların kolayca kavrayıp anlayabileceği şekilde tasvir etmelidir. İnsanların operasyonel anlamda kolayca anlayabileceği basitlikte bir başarı konsepti içermeli; insanlar da bunu örgüt içindeki rollerine ve işlerine uygulayabilmelidir. Bu başarı konseptinin nicel olarak ölçülebilir olması gerekmez. Ölçülebilir de olsa, insanların onu başarmanın ne anlama geldiğini anlayacağı şekilde ifade edilmelidir.

Bir vizyon, lidere günlük olayları aşarak içinde çalışabileceği bir bağlam verir. Bir lider vizyonu ve değerleri, insanları hareketlendirmede, değişim ve gelişmeyi kolaylaştırmada, örgütüne bir gelecek yaratmada kullanır. Vizyon, örgütün dönüştürülmesindeki birinci adımdır.

Paylaşılan Vizyon

- Toplu varoluş duygusu yaratır.
- Kalıcı amaç duygusu yaratır.
- Bir başarı ölçütü içerir.
- Günlük konuları aşmayı sağlar.
- Hem şimdiki zamanda hem de gelecekte meşru bir anlama sahiptir.
- Lidere ve izleyicilerine eylem yetkisi verir.

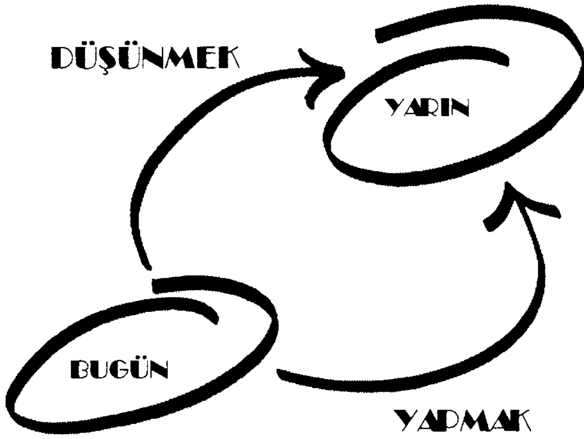
ÜÇÜNCÜ KURAL: ENTELLEKTÜEL OLAN FİZİKSEL OLANDAN ÖNCE GELİR

Stratejik liderliğin hayata geçirilmesinin en önemli aşaması, liderin ve ekibinin derin ve ciddi düşünmesi demek olan cephe amacı belirleme çalışmasıdır; bu, gelecekle ilgili entellektüel bir çerçeve çizer. Geleceğin tasavvur edilmesi ilk önce liderin beyninde gerçekleşmeli, sonra da örgüt çapında konuşulmalıdır. Bu entellektüel değişim proses, yapı, çıktı gibi dönüşümü gösteren fiziksel değişimleri yönlendirir. Entellektüel değişimin yoğun cephe amacı belirleme çalışması yapılmamışsa, fiziksel değişim odaksız, rasgele olur ve başarı getirmesi pek mümkün olmaz.

Genel Müdür olarak 1981'den beri General Electric'in dönüşümüne önderlik eden Jack Welch bunu şöyle ifade eder: "İyi lider vizyon yaratır. Vizyonu somut olarak ortaya koyar, vizyona coşkuyla sahip çıkar ve ödün vermeden onu tamamlanmaya doğru götürür."[2] Sonradan dışişleri ve savunma bakanlığı da yapan İkinci Dünya Savaşı sırasındaki Kara Kuvvetleri Komutanı George C. Marshall böyle bir liderdi. Olağanüstü vizyonuyla Birleşik Devletler'in İkinci Dünya Savaşına katılma stratejisini belirlemiş, bunu gerçekleştirecek kara ve hava kuvvetlerini yaratmış, sonra da Marshall Planı olarak tanınan yeniden imar ve kalıcı barış koşullarını yaratarak, bu başarısını taçlandırmıştır. Bu denli nefes kesici boyutlara sahip bir vizyon yaratmak kolay değildir. Ancak bunu yapamazsanız, örgütünüz cereyanlara kapılıp gider.

Microsoft'ların, Wal-Marts'ların, Johnson&Johnson'ların, Motorola'ların ve Coca-Cola'ların yıllardır tekrar tekrar pazardaki liderliklerini kanıtlayabilmesi, bir rastlantı değildir. Bu şirketlerin liderleri, geleceği düşünerek ve değişim için zorlu cephe amacı belirleme çalışmasını gerçekleştirerek, sürekli bir düşünme ve yenilenme süreci içine girmişlerdir. Değişim ilk önce insanların beyninde gerçekleşmelidir. Ancak bundan sonra örgütün yapısında, proseslerinde, performansında ve çıktısında vücut bulabilir. Tuğla ile harcı hareket ettirmeden önce, beyninizi çalıştırmalısınız. Ancak entellektüel çalışmayı kısa kesme, "aceleye getirme" eğilimi yaygındır. Ne var ki, neyi nasıl gerçekleştireceğinizle ilgili bir anlayış geliştirmeden ve içinde faaliyet gösterdiğiniz ortam hakkında neyi bilip bilmediğinizle ilgili bir fikre sahip olmadan, etkin davranamazsınız.

Bu düşünmek ve yapmak prosesini, bir ordunun iki koldan hedefine doğru ilerlemesine (bakınız Şekil 5-1) benzetebilirsiniz. Yukardaki eksen, "düşünmek" ya da entellektüel eksen, daha önemli olandır. Aşağıda bulunan "yapmak", günlük operasyonların başarıyla yerine getirildiği ve bir örgütü yeni ve farklı kılan fiziksel değişikliklerin yapıldığı operasyon eksenidir.



Şekil 5-1—Düşünmek ve Yapmak

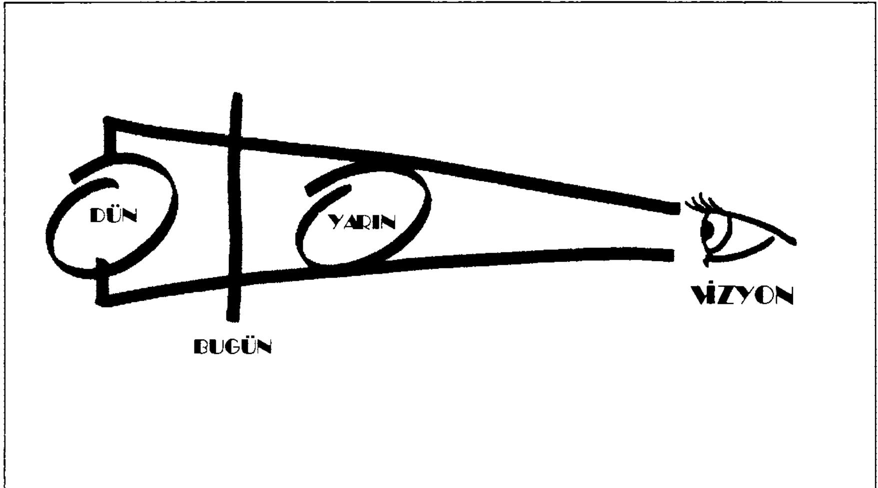
İki eksen arasında her zaman gerginlik söz konusudur. Bir örgütte her zaman kaynaklar için rekabet, değişime karşı direniş, mevcut çalışmalara ve kısa erimli başarı ölçütlerine eğilim olacaktır. Dışarıdan, "bir şeyler yapmanızı", "oluruna bırakmanızı" isteyen eleştiriler gelecektir. Geleceği yaratmak için mücadele ederken, aynı zamanda yakın erimdeki beklentileri de gerçekleştirmek zorundasınız. Yarına giden yol bugünden geçmektedir.

Ne var ki, bugünden geçen yol sayısı çok fazladır ve hangisinin doğru yol olduğundan emin olmanız gerekir. Düşünmek ve yapmak, bu iki boyutlu proses, sizi doğru yolda tutar. Açık bir vizyon; kritik yetenekleri değiştirmek, yeniden yapılandırmak, elden çıkartmak, yatırım yapmak ve vizyonun gücünü gerçekleştirmeye muktedir insanları geliştirmek için mantıklı bir bağlam sağlar. Maliyetleri azaltma, küçülme, kaliteyi iyileştirme, çevrim süresini kısaltma gibi eylemlerin ne için yapıldıkları iyi anlaşılmalıdır; bunlar stratejiye bağımlı değişkenlerdir. Yararlı olabilirler, ancak eğer vizyonu yaratacak ciddi entellektüel cephe amacı belirleme çalışması yapılmamış-

sa, anlam ve yararlılık bakımından kalıcı olmayan boş sözler olarak kalırlar. Yönü tayin eden zorlu cephe amacı belirleme çalışması olmazsa, liderler pay sahiplerinin zararına yönetim modalarında dolanıp dururlar, ama büyük dalgayı yakalama olasılıkları çok düşüktür.

ANTAEUS PROJESİ: GELECEĞİN TARİHİNİ YAZMAK

Kara Kuvvetlerinin eski Talim ve Doktrin Komutanlığı Başkanlarından General Frederick Franks bunu şöyle ifade eder: "Geleceği nasıl düşündüğünüz, onun hakkında ne düşündüğünüzü ve sonuçta gelecek için ne yaptığınızı etkiler."[3] Bugünün sorunları o kadar yakın ve o kadar yoğundur ki, at gözlüğüne dönüşebilirler. Bugünün ötesine geçmek, örgütünüzü gelecekte tasavvur etmekle başlar. Kendinize, "Ne olabilir?" sorusunu sorun. Yeni paradigmayı ortaya koyun ve sonra örgütünüzü bunun içinde düşünün (bakınız Şekil 5-2).



Şekil 5-2—Gelecekten Geriye Bakmak

Birçok kişiye bu proses rahatsız edici görünür. Bunu, uyulması gereken son tarihler âleminde teolojinin yersiz olması gibi, fazla sanatsal ve az bilimsel bulurlar. Oysa öyle değildir. 1970'ler ve 1980'lerdeki Kara Kuvvetleri liderleri, Basra Körfezi Savaşında başarılı olan orduyu bu şekilde yaratmışlardır. Aslında şirketlerdeki ve hayatın öteki alanlarındaki liderler de böyle yapar, gözlerini bugüne ve vizyona dikerek *her zaman ileriye giderler.*

Gelecekten geriye bakmak en temel sorulara geri dönmekle başlar: Bir örgüt olarak amacınız nedir, hangi iş dalında bulunuyorsunuz? Yarın amacınız ne olacak? Stratejik ortamınızın özellikleri neler olacak? Yarının pazarlarında kesinlikle kazanmak için neler yapılmalı? Kendinize, "bir sonraki" örgütün nasıl olacağını değil, "bir sonrakinden sonraki" örgütün nasıl olacağını sorun. "Bir sonraki" örgüt bugünle sınırlıdır; bugünün örgütünden çıkacaktır. "Bir sonrakinden sonrakini" tasavvur ederek, bugünün at gözlüklerini çıkartabilir ve örgütünüzü şu andaki gerçeklikle sınırlı olmayan bir dünyada tasavvur edebilirsiniz. Bu teknik şu andaki gerçeği yadsımaz, ama onu aşarak düşünmenize yardımcı olur.

Çoğumuzun elektronik üreticisi sandığımız bir şirkette çalışan bir meslektaşımız, bize yüzyılın bitiminde ürün ve servislere eklenen değerin yarısından fazlasının yazılımdan kaynaklanacağını söyledi. "Bir yazılım şirketi olmanın ne anlama geldiğini yakalamaya çalışıyoruz. Bunun yatırım profilimizden personel politikalarına kadar her şey üzerinde muazzam etkileri olacağını saptıyoruz" dedi. Bu, gelecek için bir entellektüel yapı oluşturabilmenin değerini göstermektedir.

Daha uzun bir örnek yararlı olabilir. 1980'lerin sonunda Kara Kuvvetlerinin gelecekteki güç yapısını planlamaya başlamıştık. Sovyetlerle silah indirimi görüşmeleri başarı vaat ediyordu ve bütçeyi kısma eğilimleri boy atmıştı; ancak Avrupa'daki kuvvetlerimizi ya da Kara Kuvvetlerinin hacmini *önemli ölçüde* azaltacağımız bir dünyayı düşünmek olanaksızdı. Almanya toprakları üzerindeki iki ABD kolordusu, NATO'nun erken uyarı planının en temel ögesiydi. O zaman güncel olan paradigmadaki eğilim, karadaki kuvvetleri nicel olarak değil, nitel olarak güçlendirmekti. Azaltmak söz konusu değildi.

1988 sonlarında General Carl Vuono, düşünülmesi olanaksız olanı düşünmek üzere küçük bir planlama grubu kurdu. "Antaeus Projesi" adı verilen grup, Sovyetler Birliği'nin yerinde kalacağını, Varşova Paktı ile NATO'nun askeri çerçeveyi oluşturmaya devam edeceğini var saydı. Ne var ki, ekonomik baskılar ve ideolojik buzların çözülmesi, gerginliğin azalacağını ve her iki tarafta da kuvvet indirimine gidileceğini gösteriyordu. Bu ne anlama geliyordu?

Antaeus, İkinci Dünya Savaşından bu yana Dörtlü İşgal Kuvvetleri Anlaşması uyarınca bir tugay bulundurduğumuz Berlin'i incelemekle işe başladı. Grup önce "bir sonraki Berlin"i ele aldı ve "Bundan on yıl sonra Kara Kuvvetleri Berlin'de olacak mı?" sorusunu sordu. Cevap "evet"di (bilim bir marifet sayılamaz). Ancak daha sonra "bundan sonrakinden sonraki Berlin"le ilgili olarak şunu sordu: "Sonsuza dek Berlin'de kalacak mıyız?" O zaman cevap "hayır"dı. Gerçekten de planlamacılarımız, silah indirimi görüşmelerindeki ivmeyi görerek, on ile yirmi yıl içerisinde Berlin'deki varlığımızı azaltabileceğimizi söylediler. Birliklerin yurda dönmesine hiç kimsenin hazır olmadığı o anda bile, er ya da geç, bir süre sonra kuvvet indirimine başlayabileceğimiz konusunda mutabakat vardı.

Bu düşünce tarzı, düşünülmesi olanaksızı düşünmemize yardımcı olacak bir askeri güç planlama prosesine başlayabilmemizi sağlamıştır; 1989 Martında, Berlin Duvarının yıkılmasından tam yedi ay önce, Avrupa için, önemli ölçüde bugünküne benzeyen, Soğuk Savaş döneminin üçte biri kadar olan bir kuvvet vaziyeti modeli hazırlamıştık. Projenin tek "başarısızlığı" zamanlamaya ilişkin tahmindi. Antaeus planlamacıları, gerçekte dört yıl içerisinde ve var saydıklarından çok farklı koşullar altında gerçekleşen şeyler için, on ile yirmi yıl öngörmüşlerdi. Zamanlama, bu tür planlamanın en zor, ancak en önemsiz boyutudur. Yön, bizim "işaret levhaları" adını verdiğimiz, kritik varsayımların yok olması ve yeni olanakların gelişmesiyle ilgili göstergeler, daha önemlidir.

Gerçek bir yaratıcı beynin yerini alacak hiçbir şey bulunmasa da, "bundan sonrakinden sonrası" paradigmasının tasavvur edilmesini sağlayacak kimi yapılandırılmış yöntemler bulunmaktadır.

Etkin olarak kullandığımız yöntemlerden birisi, tarihin derslerini ciddi şekilde incelemek olmuştur. Kara Kuvvetlerinin örneğinde tarih bize, gerçekten yeni ile tümüyle alışılmadık arasında bir fark bulunduğunu hatırlatıyordu. Örneğin afet yardımı, 1992'de Andrew hortumundan sonra güney Florida'ya giden askerler için yeni bir misyondu. Ne var ki, daha uzun bir dönem incelendiğinde, Kara Kuvvetlerinin geçen yüzyıldan beri afet yardımına katıldığı görülüyordu. Florida ve Washinton'daki Kara Kuvvetleri liderleri, Florida'daki durumu düşünmemize yardımcı olması için büyük Şikago yangının ve San Fransisko depreminin tarihi sonuçlarından yararlandılar. Koşullar farklıydı, ama insani konular önemli ölçüde aynıydı: Temel ihtiyaçların sağlanması, kamu sağlığı, iletişimin gerçekleşebilmesi ve yasalara uygun şekilde oluşturulmuş hükümetiyle birlikte hızla sivil topluma geri dönülmesi...

Enformasyon Çağının doğuşunu seyrederken, Tarım Çağından Sanayi Çağına geçişi inceleyebiliriz. Makineli tüfeğin habercisi olan çok namlulu mitralyöz, ilk kez Amerikan İç Savaşı esnasında sahneye çıkmıştı, ama o günün teknolojisi yeterli olmadığı için başarılı olamadı. Teknolojik konsepti sağlamdı, ama daha iyi alaşımlar, dumansız barut, pirinç fişekler ve düşünülmüş kullanım konseptleri olmadığı için, savaş alanındaki etkisi azdı. Makineli tüfeklerin çok sayıda imal edilmesi için elli yıl geçmesi gerekmiştir. Günümüzde bilgi işlem, bilgi uygulamasından çok daha hızlıdır. Bu benzerlik acı verici değil mi? Her şeyi zaman gösterecektir, ama tarihi incelemek bizi bu soruyla yüz yüze getirir.

Geleceği görmenin bir başka yolu, bugün gerçekleşmekte olan değişimi yorumlamaya çalışmaktır. Örneğin, 8088 çipinin ilk kez tanıtıldığı 1978 Haziranından itibaren, kişisel bilgisayar işlem mikroçiplerinin değişik kuşaklarının art arda ortaya çıkması arasında hep, ilginç bir şekilde, dört yıldan kısa bir süre olmuştur. Bilgisayarı ve veri tabanlarını şebekeleştirme yeteneklerimiz de aynı şekilde gelişmiş, kısa aralıklarla gerçekleşen muazzam iyileştirmelerle yol almıştır. Kara Kuvvetleri için hedeflediğimiz bilgi yeteneğini, durum hakkındaki bilginin büyük birlikler tarafından paylaşılması vizyonunu oluşturduğumuzda, bu teknolojik olarak olanaklı değildi, ne var ki, yalnızca bir sonraki teknolojik kuşağı ve ondan sonrakini ha-

rekete geçirmekle yetinmeyip, aynı zamanda sürekli değişimle başa çıkabilen doktrin ve örgütsel konseptleri hazırlayabildiğimiz zaman, bunun mümkün olacağını beklemekteydik. Yeni sistemlerimiz, tıpkı bilgisayar yazılımları gibi, hem öncekilerle uyumlu, hem de sürekli iyileştirilebilir olmalıydı.

Geleceğe yönelik tekniklerden birisi de, şu andaki paradigmadaki varsayımları saptayıp, bunların gelecekte de geçerli olup olmayacağına bakmaktır. Kara Kuvvetlerinin Soğuk Savaş dönemindeki odağı, Almanya'da konuçlandırılmış gücün kesinlikle Orta Avrupa dışında kullanılmayacağı varsayımına dayanıyordu. Birliklerin Ortadoğu'ya ya da Afrika'ya kaydırılacağına ilişkin hiçbir yazılı plan yoktu. Sovyet tehdidi buharlaştıktan ve eski Sovyet bloku istikrara kavuştuktan sonra, bu varsayım geçersiz hale geldi; bu bize Kara Kuvvetlerinin bu bölümlerini çok daha esnek bir şekilde kullanma olanağı sağladı.

Geleceğe bakmak için hangi tekniki kullanırsanız kullanın, değerlendirmeniz örgütünüzün başlıca bütün sistemlerini içermelidir. Pazarlar, hammaddeler, tedarikçiler, fiziksel üretim birimleri, (değer katan) işlevsel süreçler, (tepedeki) yönetsel süreçler, düzenleme süreçleri ve temsilciler, teknoloji ve örgütünüze özgül olan bütün öteki hususlar buna dahildir. Bütün bu unsurlar eşzamanlı olarak gelecekte bir araya getirilmelidir.

Vizyonu Ortaya Koymak

"Bir sonrakinden sonraki" düşüncesini uygulayıp kendimize "Hangi işin içindeyiz?" sorusunu sorduğumuz zaman, Kara Kuvvetleri için başlıca dört rol bulunduğunu gördük: 1. Körfezde yaptığımız gibi, karada savaşacak ve kazanacaktık. 2. Bugün Kore'de ve uzun yıllar boyunca Avrupa'da yaptığımız gibi, savaşı caydıracaktık. 3. Bugün Sina ve Bosna'da yaptığımız gibi, dost ve müttefiklerimizin güvenliğini sağlayacaktık. 4. Orta Afrika'daki 1994'deki mülteci krizinde ve 1992 yazındaki Andrew hortumundan sonra olduğu gibi, hem uluslararası hem de ulusal planda insani destek verecektik. Bütün bunların ortak paydası ulusa hizmetti ve bu bizim vizyonumuzun temelini oluşturdu.

AMERİKAN KARA KUVVETLERİ

21. Yüzyıla Doğru

Talimli ve Savaşa Hazır

Yurt İçinde ve Yurt Dışında Ulusa Hizmet Eden

Mutlak Zafere Muktedir Bir Stratejik Güçtür

Amerikan Kara Kuvvetleri: Muvazzaf, Ulusal Muhafız ve yedek askerlerin, sivil işgörenlerle sözleşmeli personelin aileleriyle birlikte oluşturdukları benzersiz bir ortaklıktır.

Talimli ve Savaşa Hazırdır: 1920'lerin ya da 1940'ların sonundaki gibi dumura uğramayacak şekilde hazırdır.

Ulusa Hizmet Eder: Çok geniş, geleneksel bir hizmet konsepti.

Stratejik: Amerika'nın günümüz dünyası için en esnek ve en kararlı gücü olmak.

Mutlak Zafere Muktedir: Savaş alanında, Orta Afrika'da, hortumlar esnasında, nerede olursa olsun ulus bizden ne istiyorsa, orada başarılı olmak.

Örgütünüzün vizyonunun nasıl olması gerektiğine ilişkin değişmez kurallar yoktur. British Airways'in sağlığına kavuşması, güçlü ve özlü bir vizyonun kıvılcımıyla sağlanmıştı: "Dünyanın Gözde Havayolu".[4] Öte yandan her şeyi ve herkesi kapsamaya kalkışan, stratejik planı dağıtan, süreci bulanıklaştıran, sayfa sayısı kabarık vizyonlar da gördük. Kısa ve basit bir vizyon daha iyidir, çünkü herkesin anlaması daha kolaydır. Ne var ki, Kara Kuvvetleri örneğinde her tarafa yapıştırılabilecek küçük bir pul, düşüncelerimizi yeniyi değil, yalnızca eskiyi görecek şekilde yoğunlaştırmamı-

za yol açabilirdi. Örneğin, özümüzü tanımlamaya yardımcı olmak için sık sık "ulusun savaşlarını yürütmek ve kazanmak" tümcesini kullanmıştık. Bir vizyondan çok bir yeteneği anlatan bu cümle, bir farklılığı dile getirmiyordu. Bu nedenle de örgütü geleceğe çekme gücüne sahip değildi. Daha da önemlisi, savaşa girme durumunda bile, görevi tamamlamayla ilgili kesin bir ifadeye dayanmıyordu.

Mükemmel bir vizyon ortaya koymak olanaksız olabilir. Biraz zayıf ama açık formüle edilmiş ve güçlendirilmiş bir vizyon, yönetim katlarından sürekli değişen laf salataları yayılmasından daha iyidir. Kritik ölçüt, uzunluk ya da dilbilgisi yapısı değildir. Kritik ölçüt, uygun olup olmamasıdır. Bir vizyon, hangi örgüt için geliştirilmişse, ona uygun olmalı, lidere ve yönetilenlere, kendisini stratejiye ve gerçek gelişme ve değişmeyle sonuçlanacak eyleme dönüştürmek için gerekli aracı sağlayacak gücü vermelidir. Vizyon örgütü geleceğe çekmelidir.

Geleceği Öngörmek: Visa International

Vizyonun gücüyle ilgili en sevdiğimiz öykülerden birisi, Visa kartının yaratılmasıyla ilgili olandır. Değerlerle temellendirilmiş ve insanlar tarafından gerçekleştirilmiş olan bu muazzam vizyon öyküsünü şirketin kurucusu ve genel müdürü Emeritus Dee Hock anlatmaktadır.[5]

Visa kartı, Bank of America tarafından 1950'lerde geliştirilen ve sonra kullanım hakkı çok sayıda bankaya kiralanan BankAmericard adlı bir servis kartından türetilmiştir. Hock şöyle anlatıyor: "Bu yeni sektör 1968'de kontrol dışına çıkmıştı." Zararların on milyonlarca doları bulduğu tahmin ediliyordu, daha sonra bu ilk tahminlerin gerçek durumdan on kat düşük olduğu ortaya çıktı. Çözüm arayışından para ile ilgili yeni bir perspektif, yeni bir örgüt konsepti çıktı. Hock olayı şöyle anlatıyor: "En temel anlamıyla bankanın, paranın ve kredi kartının doğasını, her birinin en temel unsurlarının ötesine geçerek bunların mikroelektronik bir ortamda nasıl değişeceklerini

göz önüne alarak, yeniden tasarlamak gerekiyordu. Bir dizi karar oluştu. Birincisi para, değersiz kağıt ya da metale dijital veri olarak işlenmiş garanti edilen bir şey haline gelmeliydi. Dünya çapında ışık hızıyla dolaşan elektronlar ve fotonlar biçiminde düzenlenmiş, garanti edilmiş veri haline gelecekti. İkincisi, 'kredi kartı' hatalı bir isim, yanlış bir konseptti. Gerçekte değer değiş tokuşu için bir araçtı."[6]

Bu cephe amacı belirleme çalışmasından parayla ilgili yeni bir düşünme tarzı ortaya çıktı; bunu gerçekten global bir para değiş tokuşu şebekesi izledi. 1970'de sadece bir vizyon olan şey, 1990'larda dünya çapında 355 milyon kişinin her yıl 7 milyardan fazla işlem yaptığı dünya çapında bir şebeke haline gelmiştir[7]; bu ağ Amerikan Merkez Bankasının bir yılda gerçekleştirdiğinden daha fazla işlem gerçekleştiren, tümüyle yeni türden bir sanal örgüttür.[8] Eskiden "banka saati" sabah 10 ile öğleden sonra 3 arasındaydı. Günümüzde Hock ve ekibi sayesinde "banka saatleri", "her yer ve her zaman" anlamına gelmektedir ve tüketici borcumuzda yararlandığımız vade ortadan kalkmıştır, çünkü daha biz dükkândan çıkmadan borcumuz bankadaki hesabımıza geçirilmektedir.

Eğer banka kartı sektörü yirmi beş yıl önce bir felaketle karşı karşıya kalmasaydı Visa kartı öyküsü oluşabilir miydi? Bunalım olmadan değişim mümkün müdür? Bunalım hiç gerekmeyebilir de. Ne yazık ki, gerçek vizyon, bunalım dönemlerinde de iyi zamanlarda da ender bulunan bir şeydir.

İÇSELLEŞTİRME TEPEDEN BAŞLAR

Amerikan Kara Kuvvetlerinin vizyonu, 1991 Haziranında, komutanlara geçişte destek olmak üzere bir araya getirilmiş yaklaşık 24 kişiden oluşan bir çalışma grubu tarafından hazırlanmıştır. Bu kişiler, kollektif deneyleri geniş bir beceri ve deneyim yelpazesi oluşturacak şekilde seçilmişlerdi; her üye yüksek potensiyelli bir liderdi, arkasında yaklaşık yirmi yıllık bir deneyim bulunmaktaydı.

Grup yukarıdan aşağıya desteklenmekteydi, ama sağlıklı bir genel perspektife sahip olacak kadar genç ve genişti. Kara Kuvvetlerinin güçlü Ulusal Muhafızlarının ve Yedeklerinin liderleri de dahil olmak üzere, üst düzey yetkililer kısa sürede kurula dahil oldular; vizyon örgüt çapında yayılmaya başladı. Böyle olmakla birlikte, süreç amaca yönelik eylemlerle dolu bir kaç yılın geçmesini gerektirmiştir; ve eğer sürmekte olan operasyonların beklenmedik özellikleri geleceğin yolunu gösteriyor olmasaydı, süreç daha da uzun sürebilirdi.

Kimileri bir vizyonun bu şekilde "yukarıdan aşağıya" uygulanamayacağını, "gerçek" vizyonun bir şekilde "aşağıdan yukarıya" doğru oluşması gerektiği görüşündedir. Bu görüş işin özünü kaçırmaktadır. Önemli olan, vizyonun kimin tarafından nasıl hazırlandığı değil, içselleştirilmesi ve kabul görmesidir. Kimi örgütlerde gelecekle ilgili en iyi bilgi, en tepenin birkaç kademe altında bulunabilir. Kimilerinde tedarikçiler ve işçi sendikaları gibi kritik unsurların desteği, katılımcı yaklaşımı arzu edilir hale getirebilir. Ancak önemli olan hazırlamak değildir; önemli olan içselleştirmektir ve bu en tepedeki liderlikten başlar.

Fili görmek ve sonra ona sahip çıkmak, üst düzey liderlerin sorumluluğudur. Bir vizyon, bir lider ya da liderle birlikte çalışan ve örgüt içinden oluşturulmuş bir grup tarafından hazırlanmış olabilir. Ama eğer bir grup tarafından hazırlanacaksa, lider de bu grupla birlikte çalışarak vizyonu kendisine mal etmek zorundadır.

Liderliğin sahiplenmesinden sonra vizyon, insanları ona ulaşmaya esinlendirecek şekilde örgüte aktarılmalıdır. Bu türden içselleştirme muhakkak çok zordur, çünkü vizyon örgütün insani boyutuyla içten bir ilişki içindedir. *Vizyon, örgüt üyeleri açısından bir meydan okumadır, çünkü son tahlilde onları değişmeye zorlayacaktır.* Kültürü değiştirmek zordur. Örneğin, Nordstorm'un son yirmi yıllık büyümesi "öncü kuzeylilerin" yaşadıkları bölgelerde yeni mağazalar açmasının sonucuydu. Böyle yaptılar, çünkü 1970'lerde Nordstorm Alaska'da üç mağaza satın almış, ancak daha sonra devraldığı işgörenlerin kültürünü değiştirmenin çok zor olduğunu görmüştü. Şirket bundan sonra bir daha başka mağaza satın alma-

dı.[9] Vizyonun bir örgütün içinde fikirlerine destek verecek bir "kritik kütle" oluşturacak kadar içselleştirilmesi uzun zaman alır. Böylesi bir süreç için yıllar gerekir.[10]

Vizyon açık olarak formüle edildikten ve içselleştirilmesi süreci başladıktan sonra, sürekli yorumlanmak zorundadır. Kimi durumlarda vizyon her düzeyde hemen anlaşılabilir. Başka durumlarda ise, örgütün her bölümü için tercüme edilmesi, daha uygun bir dille ifade edilmesi gerekebilir. Daha başka durumlarda ise, vizyonu temsil edecek simgeler bulmak mümkün olabilir.

KÜÇÜK KIRMIZI ELMALAR: VİZYONU YAŞAMA GEÇİRMEK

Kara Kuvvetlerinin vizyonu, onun en temel yeteneğini (ulusa hizmet) çok daha geniş bağlamda ifade eden bir dizi düşünceden oluşmaktaydı. Kimileri hizmete yapılan vurgunun savaş alanıyla ilgili becerilerin önemini azaltacağı kanısındaydı. Başkaları "mutlak zafer" deyişinin ileriye değil, geçmişe dönük düşünmenin bir göstergesi olmasından endişe ediyordu. Misyon savaşmak olmadığı zaman, mutlak zafer ne anlama geliyordu?

Kara Kuvvetlerini Andrew hortumundan sonra güney Florida'da konuçlandırdığımız zaman bu sorunla çok uğraştık. Stratejik konu sivil toplumun çökmesiydi. Askeri ortak görev gücü olarak gerçekte yaptığımız sivil toplumu ayağa kaldırmak, yardım örgütlerinin görevlerini yapabilmeleri ve hükümetin yeniden kurulabilmesi için kanun ve düzeni, temel hizmetleri sağlamaktı. Askerler istikrar getirmişti, ama başarı için daha fazlası, yaşama kabiliyeti olan istikrarlı bir sivil toplumun yeniden kurulması gerekiyordu. İstikrarı ve temel hizmetlerin sunulmasını sağladıktan sonra, ikinci amacımızı okulların açılmasını sağlamak olarak belirledik. Okulların açılması, çocukların çadır kentlerden ve geçici konutlardan çıkmasını getire-

cek ve insanlara, yıkımın üstesinden gelmenin mümkün olduğu, yaşamlarının normale döndüğü güvenini verecekti.

Bu hedefin önemini vurgulamak için, birkaç düzine ucuz plastik elmalardan alıp bunları Washington'daki yöneticilerin masalarına koyduk. "Öğretmene bir elma" hem Washington'da, hem de güney Florida'da güçlü bir odak noktası haline geldi. Bu, Kara Kuvvetleri askerlerinin "mutlak zaferin" bir görevin çabucak yerine getirilmesi anlamına geldiğini kavramasına yardım etmiştir. 14 Eylülde yirmi üç okulun yirmi biri zamanında açılabildi. İnsanlar daha sonra bunun bunalım sırasındaki en büyük umut gösterisi olduğunu söylediler. Okulların açılmasından önce insanların başlıca amacı hayatta kalmaktı, sonra ise amaç durumu düzeltmek haline geldi.

Yapılması gereken daha çok şey vardı. Öğretmenler daha sonra bize o günlerde ve o yıl okul hayatının pek mükemmel sayılamayacağını, ancak okulların açılmasının bir dönüm noktası olduğunu söylediler. İşte bu, mutlak zaferdi.

Örgütünüzün vizyonunu açık ve somut bir biçimde tanımlamak için olanaklar araştırın ve bunları üyelerinizin enerjilerini bir araya toplamak için kullanın.

Vizyon Bulaniklaşinca

Lider vizyona berraklık getirmelidir. Eğer vizyonu liderliği örgüt çapında dağıtma aracı olarak kullanıyorsanız, birçok kişinin bağımsız eyleminin güçlü bir şekilde birleşebilmesi için vizyonu çok iyi açıklamanız gerekir. Askeri tarih, vizyon netliği eksikliğinin sayısız örnekleriyle doludur; en çarpıcı olanlardan birisi de 1944'deki Leyte Körfezi savaşıdır.

İkinci Dünya Savaşı sırasında Birleşik Devletler Pasifik bölgesini Japonya'da birleşen iki ayrı eksene sahip iki savaş cephesine ayırmıştı: Pasifik Okyanusu Bölgesine, karargâhını Hawaii, Pearl Harbor'da kurmuş olan Amiral Chester W. Nimitz; Güneybatı Pasi-

fik Bölgesine ise, savaş sırasındaki karargâhını işgal kuvvetiyle birlikte Filipinler'de bulunduran General Douglas MacArthur komuta etmekteydi. Her iki cephe komutanı da Japon birlikleriyle dövüşüp onları yenmek sorumluluğunu paylaşmaktaydı, ancak her biri kendi cephesindeki durumdan yola çıkarak farklı bir vizyona sürüklenmişti. Nimitz'in başlıca çabası Orta Pasifik'de bir adadan diğerine ilerlemede yoğunlaşmıştı. Nimitz için en önemli Japon hedefleri büyük gemiler, uçak gemileri ve bunlara eşlik eden öteki gemilerdi. Japon donanmasını mutlak yenilgiye uğratmak suretiyle sorumluluk alanındaki Japon bölgelerini savunmasız hale getirecek ve Japonya yolunun açılmasını sağlayacaktı. MacArthur ise başka türden bir savaşın içindeydi. Ona göre, büyük kışlaların, hava ve deniz üslerinin bulunduğu adaların yanında Japon donanmasının pek önemi yoktu. Japonya üzerindeki stratejik ekseni kapattığı zaman, bu adalardan hava saldırıları, hatta daha büyük çaplı amfibik saldırılar düzenleyebilirdi.

Her iki komutanlığın önemli güçleri ilk kez Leyte operasyonunda birlikte savaştılar. Nimitz'e bağlı olan Amiral William F. Halsey'in Üçüncü Donanması, MacArthur'un işgal harekâtına "koruma ve destek" sağlamakla görevlendirilmişti. MacArthur'un donanmasından Koramiral Thomas C. Kinkaid, işgal filosunu yönetmekteydi. Ortak Komutanlığın amacı, MacArthur çok iyi savunulan Luzon adasını işgal ederken, Halsey'in onu Japon donanmasının muhtemel saldırısına karşı korumasıydı.

Bu operasyonu sezinleyen Japonlar, tarihçi Hanson Baldwin'in deyişiyle "umutsuz kumar, vargüçle saldırı - ya zafer ya ölüm"[11] için hazırlanmışlardı. Değişik yönlerden saldırıya geçen Japonlar, fiilen bütün savaş gemilerini MacArthur'un çıkartmasına koruma sağlayan filotillaya yönelttiler. Japon Koramirali Jisaburo Ozava, dört uçak gemisi, iki savaş gemisi, iki kariyer, eskort ve destek gemilerinden oluşan bir şaşırtma kuvvetiyle kuzeydoğudan "saldırarak", Halsey'in Üçüncü Donanmasını etkisiz kılmayı ve işgal donanmasını cepheden çatışmaya maruz bırakmayı amaçlıyordu. Ancak bu dönemde Japon Donanmasının operasyon yeteneği o kadar zayıftı ki, Ozava'nın komutasında yalnızca yirmi dokuz savaş uçağı bulunmaktaydı.[12]

Savaşın en büyük deniz muharebesi olan bu karmaşık deniz savaşı başlar başlamaz, Halsey oltaya geldi ve Japonların cepheden saldırısı başladığında işgal gücünü korumasız bırakarak Ozava'nın kariyerlerinin peşine takıldı. Felaket, eylemleriyle Japon Amirali Takeo Kurita'yı, işgali desteklemekte olan gemilerin ortasına girmeden saldırısını durdurup geri çekilmeye zorlayacak ölçüde şaşkınlık ve tereddüt yaratan Kinkaid'in eskort kariyerlerinin ve destroyerlerinin kahramanca müdahalesiyle önlenebildi.

O günden beri askeri tarihçiler ve ordu mensupları bu olayı tartışır. Halsey'in tutumu genellikle iyi tanımlanmamış komuta ilişkilerine, onun MacArthur ve Kinkaid ile olan bağlantısının gerektiği gibi tarif edilmemiş olmasına dayandırılır. Oysa Halsey esas olarak yalnızca "kendi" cephesine, Pasifik Okyanusu Bölgesine odaklı vizyonuna uygun davranmaktaydı. Halsey düşman donanmasının en tehlikeli unsurları olarak düşündüğü güçleri yenmek için kendi açısından kabul edilebilir bir riski göze almıştı. Öte yandan MacArthur ve Kinkaid, Halsey'in Üçüncü Donanmasını işgal kuvvetinin yakınında tutmasını gerektiren bir vizyonu paylaşmaktaydılar. Her biri farklı bir fil görmüş ve ona göre davranmıştı.

"Vizyon Yoksa İnsanlar Mahvolur"

Özdeyişler Kitabında "Vizyon yoksa, insanlar mahvolur" diye yazar. Bu sözler, yüzyıllarca önce, daha ilk işletmecilik okulunda ilk vakâ incelenmeden binlerce yıl önce yazılmıştır, ama bugün de aynen geçerlidir. Örgütünüz bunalıma girdiğinde, geriye dönüp yaslanacağınız bir vizyonunuz olmalıdır, aksi takdirde kararlarınız bir bağlamdan yoksun kalır. Geleceği görememenin nedeni olarak pek çok şey gösterilse de, bu her zaman vizyon yokluğuyla başlar.

6. BÖLÜM

Stratejik Mimariyi Yaratmak



Kritik Prosesleri Değiştirmek

Değerler ve vizyon ne kadar önemliyse de, olumlu değişimin gerçekleşebilmesi için bunların bir stratejiyle, eylem için bir dizi konseptle bütünleştirilmesi gerekir. İşe başladığımızda stratejimizin nasıl oluşacağını tam olarak bilmiyorduk, ama başlangıç çerçevesinin bilincindeydik. 1987'de Kara Kuvvetleri Komutanı olan Carl El Vuono, "Altı Emir"[1] başlığı altında Vietnam sonrasından 1980'lere kadar dönüşüme yön verecek altı kritik proses saptamıştı: Kaliteli askerlerin silah altına alınması ve orduda kalması, liderlerin yetiştirilmesi, birliklerin talimi, gücün modernize edilmesi, doğru türden birliklerin oluşturulması ve güç kullanımı için doktrin geliştirilmesi. Kara Kuvvetlerinin Çöl Fırtınası birliklerini oluşturan prosesler bunlardı. Bunlar hep birlikte, Kara Kuvvetlerinin temel yetkinliğinin, karada askeri operasyonlar yapma ve ulusun savaşlarını yürütüp kazanmanın temelini oluşturmaktadır. Başka bir deyişle, rekabet üstünlüğümüzün, pazardaki mükemmelliğimizin bu kritik proseslerden kaynaklandığını biliyorduk.

Bir dönüşüm gerçekleştirmek, köklü bir değişiklik yapmak

için kritik prosesleri değiştirmek gerekiyordu. "Bütün palamarları aynı anda çözmemek" için stratejimiz, ilk başlarda tedrici gitmek şeklindeydi; Kara Kuvvetlerinin değerlerini, savaşa hazır durumda olmasını ve gücün kalitesini muhafaza etmekle başladık ve dönüşümün ilk vuruşunu doktrini yeniden yazmak suretiyle yaptık.

Bir ordu için "doktrin", operasyonların nasıl yürütüleceğine ilişkin profesyonel diyalogdur. Orduların zamanlarının önemli bir bölümünü fiilen savaş yapmaktan çok savaş hazırlığıyla geçirdikleri düşünülürse, doktrin, her biri özgün olan operasyonların zamanı geldiğinde askerler tarafından bütünleştirilebilecek şekilde nasıl düşünülmesi gerektiğiyle ilgili ortak bir entellektüel bağlam sağlar. Doktrin yazmak, bir şirkette temel prosesleri belgelemekle kıyaslanabilir.

Değişim sürecini ilk başta doktrine ağırlık vermeden yapıda, örgütte, misyonda ya da herhangi bir başka alanda başlatmak, ilerleme açısından daha kolay olabilirdi. Aslında böyle yapılması için baskılar da vardı. Kara Kuvvetleri dışında çok kişi bizim doktrine verdiğimiz ağırlığı değişimi inkâr olarak algılıyordu. Kimileri bizi, dünyanın eylem talep ettiği bir dönemde eski kitapları yorumlamak üzere manastırlara kapanan keşişlere benzetiyordu. Başkaları hava ve deniz gücünün eski teorilerini popülerize ediyor, Kara Kuvvetlerini vizyon eksikliğiyle ve yeni gerçeklere uyum sağlamak istememekle eleştiriyordu.

Ne var ki, yön hakkında belirgin bir anlayışa sahip olmadan parçaları havada uçuşturmanın bizi görev yapamaz hale getireceğine inanıyordum. Vietnam'dan hemen sonra Kara Kuvvetlerinin hızla sarih bir yön belirleyememesi birçok genç liderin cesaretini kırmıştı. 1991'de Kara Kuvvetleri, doktrine dayananan bir örgütte olgunlaşmış erkek ve kadınlardan oluşuyordu. Bundan vazgeçmek, hem gücün kalitesini hem de Kara Kuvvetlerinin değer duygusunu tehlikeye atmak olacaktı. Oysa bunlar geleceğimiz için yaşamsaldı.

Körfez Savaşından sonraki iki yıl boyunca küçülmenin ve Avrupa'daki güçleri aktarmanın stresi altındayken, savaşa hazır olma durumunu muhafaza etmenin en iyi yolunun, dönüşümün ilk adımlarını mümkün olduğu kadar saydam tutmak ol-

duğuna da inanıyordum. Bir örgütün bir seferde özümseyebileceği değişim miktarının bir sınırı vardır. İçeride büyük çaplı değişiklikler olurken, daha az görülebilir olan, daha az zarar veren entellektüel çalışma için zaman ayırdık. Talimin, eğitimin, lider yetiştirmenin ve teçhizatı modernleştirmeyle örgütsel tasarımın dayanacağı sağlam bir entellektüel zemin olmaksızın, Kara Kuvvetleri kolaylıkla yönünü şaşırabilir ve hazırlıksız hale gelebilirdi.

Doktrin üzerindeki çalışmamız iki yıl içinde yeni savaş talimnamesini (FM100-5, "Operations") ortaya çıkarmıştır. Hem geleneksel basılı biçimde hem de CD-Rom olarak yayınlanan bu belgeye ek olarak "100 Series" elkitaplarının çoğunun yazımı da tamamlanmıştır. Bunlar hep birlikte en üst düzeydeki Kara Kuvvetleri operasyonlarını tanımlıyordu. Birim operasyonları için taktik ve teknikler buradan çıkartılıyordu. Yeni doktrin, daha önce hiç yayınlanmamış olan stratejik konuçlandırma ve barışı koruma operasyonlarıyla ilgili önemli çalışmaları da içeriyordu.

Zamanla çalışmamız bütün kritik prosesleri kapsar hale geldi. Oluşan bu yeni doktrini talim ve lider yetiştirmeye uyguladık. Enformasyon Çağı hakkında, fıkralara konu olmak üzere değil, deneysel olarak öğrendiklerimize dayanarak modernizasyon programlarımızı yeniden biçimlendirdik. Yeni türden birlikler geliştirme prosesine başladık. Geleceğin ordusunun insani boyutuyla uğraşmaya yöneldik. Zamanla değişim süreci, farklı rütbelerden askerlerin yetkilendirilmesiyle kendi yaşamını oluşturarak ivme kazandı. Tedrici olarak başlayan şey eşzamanlı hale geldi, geniş bir yelpaze içinde tümü stratejik mimariyle uyumlu koordine değişiklikler yapılabildi.

Kara Kuvvetlerini dönüştürme prosesi, sürekliliği korumak, Soğuk Savaşın bitmiş olmasını dikkate alan değişiklikleri yapmak ve farklı bir Kara Kuvvetleri haline gelmek için gelişmeye vurgu yapan bir süreç olmuştur: Süreklilik, değişim ve gelişme.

— GRS



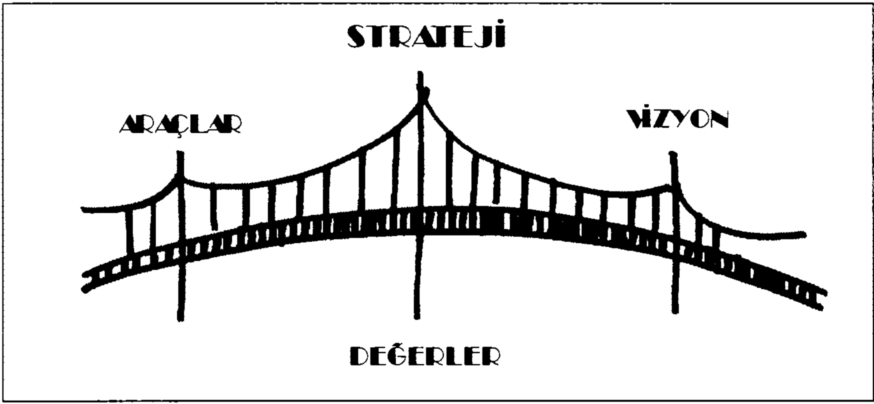
STRATEJİ NEDİR?

Vizyonun sonuna kadar izlenmemesi, kuşkusuz başarısızlığın reçetesidir. Birçok durumda Başkan George Bush'un deyimiyle "vizyon denen şey" yönetim kurulu odasının duvarlarının ya da yıllık rapor sayfalarının ötesine geçmez. Vizyon ve değerler sizi start çizgisine götürür. Ancak oradan finiş çizgisine ulaşmak için çok çalışmak gerekir. Sıkı çalışmayı yönlendiren şey ise stratejidir.

Strateji günümüzde en yanlış anlaşılan liderlik konseptidir. Strateji Hun Kralı Attila ya da Sun-tzu ile ilgili değildir; yönetim disiplinleriyle de ilgili değildir; hele hele ekonometri, rakamlar ya da program hedefleriyle hiçbir ilgisi yoktur. Özü itibariyle strateji, bugün bulunduğunuz yeri yarın olmak istediğiniz yerle kalıcı ve somut bir biçimde bağlantılandıran entellektüel bir yapıdır.

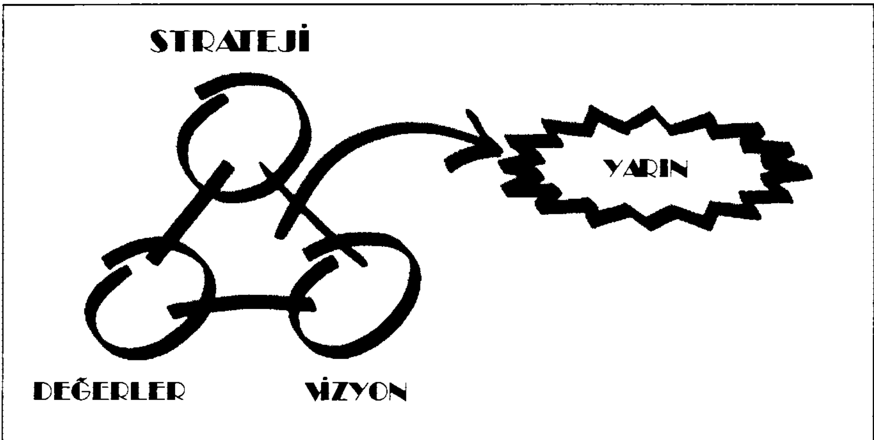
Ne var ki, strateji farklı bilim dallarında değişik kesinlik dereceleriyle kullanılan bir kavramdır. "Yeni ve iyileştirilmiş" ya da "daha az kalın" gibi, çoğu zaman sadece yazarın aklındaki anlama gelir, gerisi ise okuyucuya kalmıştır. Bu kelimenin Yunanca kökeni, *strategos*, hem orduyla (devletin bir aracı olarak askeri güç), hem de generallikle (askeri gücün yönetilmesi) bağlantılıdır. Sözlüklerin çoğu bu kelimenin tanımını askeri terimlerle ifade eder. Yönetim literatürü daha az kesin ifade kullanma eğilimindedir; çoğu kez stratejik planlamayı, üretim, pazarlama ya da finansal hedefler koymak ve bunları gerçekleştirmek üzere kesin planlar yapmak anlamına gelen programlama ile karıştırır. Programlama, lineer olma, bugünü yarına uzatma eğilimindedir. Doğru tanımlandığında strateji yarınla - vizyonla - başlar ve geriye bakıp geleceğe götüren kritik yolları belirleme sürecinden oluşur.

Stratejinin esas özelliği *amaçlarla araçları birbirine bağlamasıdır*. Strateji, bulunduğunuz yeri varmak istediğiniz yere bağlayan bir dizi eylem konseptidir. Stratejiyi bir köprü olarak düşünün. Değerler, köprü ayaklarının üzerinde yükseldiği payandalardır. Köprünün bu yakası bugünün gerçeğidir, karşı yakası da vizyondur (bakınız Şekil 6-1). Stratejiniz ise bizzat köprünün kendisidir.



Şekil 6-1—Bir Köprü Olarak Strateji

Değerler, vizyon ve strateji hep birlikte örgütün stratejik mimarisini meydana getirir. Değerleriniz sizin kim olduğunuzu ve nasıl davranacağınızı belirler. Vizyonunuz amacınıza ışık tutar, diğer bütün her şeyi tutuşturan kıvılcımdır. Stratejiniz değerleriniz bağlamında vizyonunuza nasıl ulaşacağınızın ana hatlarını çizer. Nasıl ki değerler olmadan vizyonun meşru bir temeli yoksa, vizyonsuz strateji de anlamsızdır. Birlikte olduklarında ise, başarılı eylemin temelini oluşturacak bir yapı yaratırlar.



Şekil 6-2— Stratejik Mimari

GRANT VE STRATEJİK MİMARİNİN GÜCÜ

Ulysses S. Grant'ın 1864 seferi, stratejik mimarinin formüle edilmesinin zafer açısından taşıdığı önemin öğretici bir örneğidir. 1864 başlarında Grant Washington'a çağrıldı ve tüm Birlik ordularının başkomutanlığına getirildi. Grant, Birliği yeniden kurma vizyonuyla hareket ediyordu. Onun dehası, bu vizyonu gerçekleştirecek bir strateji oluşturabilmesidir. O dönemde savaştaki zafere ilişkin egemen teori, belirleyici muharebeler teorisiydi. Amaç bir *belirleyic*i muharebeyi kazanarak düşmanı ya teslim olmaya ya da koşulları elverişli bir çözüm için görüşmeye zorlamaktı. Grant'ın en korkulur düşmanı olan Lee de belirleyici muharebe teorisine göre hareket ediyordu. Kuzeye yönelttiği iki işgal harekâtında da, Birliği çökertmekten çok, Potomac ordusunu savaşta yenip Washington'u tehdit ederek Konfederasyonun tanınmasını ve savaşa görüşmelerle son verilmesini amaçlamıştı.

Grant'ın dehası, Birliğin devamının belirleyici bir muharebeyle *sağlanamayacağını* kavramış olmasıydı. Grant, Birliğin korunması için Konfederasyonun savaş makinesini imha etmesi gerektiğini görmüştü. Kuzeyin sanayi gücünü, kuşatmayı, diplomatik izolasyonu ve ordularının gücünü kullanarak, Lincoln'la birlikte bir strateji oluşturdular. 1864'de kuzeyin sanayi gücü tarafından desteklenen Birlik Ordusu, Konfederasyon Ordusuna göre kalite bakımından daha üstündü; Grant bu üstün vasfı yoğun bir saldırıyla eşzamanlı kullanabilirdi. Bu son seferinde Grant, savaş alanında aşağıda belirtilen beş orduya birden komutanlık yaptı[2]: Virginia'da George G. Meade'in kuvvetleri, Tenessee'den Georgia'ya taarruz eden en güvendiği yüzbaşısı Sherman'ın kuvvetleri, Virginia yarımadasındaki Benjamin F. Butler'in kuvvetleri, Shenandoah Vadisindeki Franz Siegel'in (sonra Philip H. Sheridan) kuvvetleri ve Kızıl Nehir Vadisindeki Nathaniel P. Bank'ın birlikleri.[3] Bu bütünsel yaklaşım üzerine Lincoln şu sözleri söylemişti: "Ah, evet! Batıda dediğimiz gibi, eğer kişi kendisi hayvanın derisini yüzemiyorsa, başkası deriyi yüzerken bir ayağından tutmak zorundadır." Bu sözler, Grant'ın geniş kapsamlı stratejisini çok güzel ifade eder.

Askeri tarihçilere göre bu modern dönemin ilk savaşıdır. Grant

Konfederasyonu ezerken, aynı zamanda belirleyici muharebe doktrinini de çökertmiş oldu. Kuzeyin sanayi gücünü amansız bir haçlı seferine yönelterek savaşı, teknoloji ile ulusal gücün o zamana dek görülmedik bir etki oluşturacak şekilde yoğunlaştığı yeni bir düzeye çıkardı. Askeri teori açısından Grant, düşüncelerimizi yalnızca tek tek muharebeler açısından değil, bunların toplam etkisi açısından orduların gücünden devletin toplam gücüne yöneltmiş oldu.

Grant, üç kanlı yıl içinde kendinden öncekilerin başaramadığı zaferi kazanmıştır. Seferlerinde stratejik mimarinin unsurlarını görürüz: Eylemleri, Birliğin kutsallığını ve komutası altındakilere sadakati esas alan temel *değerlere* dayanmaktaydı. *Vizyonu* genişti, yalnızca muharebeleri kazanmakla yetinmiyor, Birliği koruyordu. Güçlü ordularını öteki ulusal stratejik araçlarla birlikte (örneğin kuşatma) uyum içinde odaklandırma ve eşzamanlı hareketlendirme *stratejisi*, karşı konulmaz bir üstünlük sağlıyordu. Kazandığı zafer, mutlaktı.

Grant, orduların oluşturulması, görevlendirilmesi ve korunmasındaki kritik prosesleri değiştirmek suretiyle savaş yapma tarzını değiştirmiştir. İrade gücü ve amaç netliği sayesinde birbirlerinden yüzlerce mil uzaklıktaki orduların eylemlerini eşzamanlı kılmıştır. Kendisi ve generalleri lojistik prosesleri dönüştürmüşler, bu da operasyonlarda daha büyük değişikliklere yol açmıştır. Hemen hemen kesintisiz bir operasyon sağlamak için telgraf, demiryolu ve konserve yiyecek gibi, gelişmekte olan teknolojilerden yararlanmışlardır. O, herhangi bir analitik prosesin faziletiyle değil, sezgiye dayanarak hareket etmiştir. Dehanın doğası böyledir.

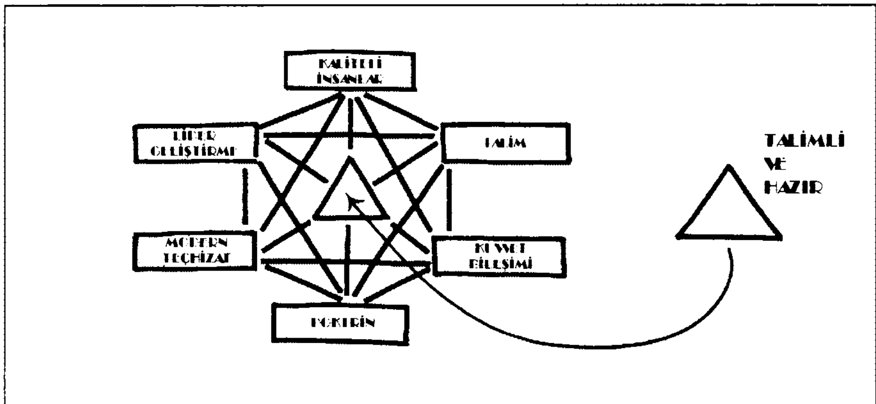
DÖRDÜNCÜ KURAL: GERÇEK DEĞİŞİKLİK GERÇEK DEĞİŞİKLİĞİ GETİRİR!

Kritik prosesleriniz değişimi düşünmek ile onu fiilen gerçekleştirmek arasındaki bağlantıyı sağlar, çünkü kritik prosesleri değiştirerek (yalnızca kısmi düzeltmelerle yetinmeyerek) lider, örgütün en temel düzeyinde işleri farklı yapmak için bir örnek, bir yapı yaratır. Ancak bu temel düzeyde değişiklik yapılırsa, geniş kapsamlı ve kalıcı dönüşümü gerçekleştirmek mümkün olabilir.

Köklü Değişim İçin Altı Emir

Kara Kuvvetlerinin Altı Emri, örgütü Vietnam sonrasında dönüştürmenin temelini oluşturmaktaydı. Sürecin en baştan beri bilinçli yürütüldüğüne ilişkin çok az kanıt bulunmaktadır. Tersine Grant gibi, Vietnam sonrasının rönesansını tutuşturan liderler de en az analitik olduğu kadar sezgisel düşünmekteydi. Ne var ki, 1980'lerin sonunda kritik proseslerin oluşturduğu örnekler çok belirgindi. 1991'deki görevimiz de aynı ölçüde açıktı: Bu proseslerin içine nüfuz etmek ve rasyonel bir şekilde yararlı olanları muhafaza ederek Kara Kuvvetlerini dönüştürmek.

Kara Kuvvetlerinin kritik prosesleri Şekil 6-3'de gösterilmiştir. Altıgenin köşelerini birbirine bağlayan çizgiler, her bir kritik prosesin bütün öteki proseslerle bağlantılı olduğunu göstermektedir. Örneğin, eğer modernizasyon çöker ve Enformasyon Çağının donanım ve yazılımı askerlerin kullanımına verilmezse, kaliteli bir gücün potansiyelinin ayrımına varmak da mümkün olamaz. Ortada bulunan üçgen bir "delta"dır, proseslerin birbirini etkilemesi sonucunda ortaya çıkan performans artışının simgesidir. Amerikan Kara Kuvvetlerini dünyanın en iyisi yapan şey, bu kritik proseslerin bir araya getirdiği sinerjidir.



Şekil 6-3—Altı Emir

Kalıcı dönüşüm bu prosesler aracılığıyla gerçekleşecekti. Dönüşüm tedrici olarak, kalitenin bilinçli bir şekilde benimsenmesi ve yeni bir doktrin yazmanın bilinçli bir şekilde onaylanmasıyla başladı. Doktrinin geliştirilmesiyle birlikte dönüşüm, talim ve lider yetiştirmeye sıçradı. Değişik teknolojilerin etkileri hakkındaki bilgilerimiz arttıkça, modernizasyona yöneldi. Ve nihayet yeni doktrin ve yeni teknolojinin uygulanmasıyla, on yıl ya da daha fazla sürecek bir proses, taktik birliklerin yeniden tasarımlanması süreci dönüşümün odak noktasına girdi. Zaman içerisinde stratejinin "başa alınan" unsuru değişti, ancak her aşamada bütün unsurlar işin içindeydi. Kara Kuvvetlerinin temel değerlerinin yeniden teyit edilmesi ve vizyonun ortaya konulmasıyla birlikte, Altı Emir değişimin stratejik mimarisini tamamlamış oldu.

Stratejinin Dili

Devam etmeden önce, stratejinin formüle edilmesiyle ilgili olan ama çoğu kez çok genel ya da yönetim bağlamı dışında tarif edilen terimleri tanımlamak yararlı olacaktır.

1. *Strateji.* Araçları (bugün bulunduğunuz yeri) amaçlarla (yarın olmak istediğiniz yerle) bağlantılandıran konseptler dizisidir. Bu terim genellikle bir örgütün bütünü için geçerlidir. Ne var ki, tabi bir unsuru içermesi durumunda, onun için de geçerli olabilir. Tabi durumdaki stratejinin genel stratejiyi desteklemesini sağlama süreci, stratejik yeralımıdır.

2. *Stratejik Çevre*, bir örgütün içinde bulunduğu bağlamdır. Birçok örgüt için bu pazar koşullarını, teknolojinin ilerleme ve gelişmesini, finansal kaynaklar da dahil kaynaklara erişimi, özellikle örgüt politik sınırları aşarak çalışıyorsa, politik ve düzenleme boyutlarını ve kültürel boyutları içerir. Stratejik çevre, özgül yetkinlikleri ya da daha başka iç etkenleri de kapsayabilir.

3. *Stratejik Amaç*, başarmak istediğiniz *şeydir*. Stratejik amaç vizyona oranla daha özgül ve sınırlıdır, aynı zamanda daha niceldir.

4. *Stratejik Konseptiniz*, stratejik amacınıza *nasıl* ulaşmak istediğinizle ilgilidir. En önemli rol ve görevleri, iş takvimlerini (ya da en azından sıralamayı) ve en önemli ilişkileri açıklar. Stratejik konsept aynı zamanda kaynak ve öncelikleri belirler.

5. *Stratejik Hedefler*, stratejik amaca ya da onun önemli bir boyutuna ulaşılması için gerçekleştirilmesi yaşamsal olan özgül hedeflerdir. Örneğin, eğer stratejik amaç bir ürün ya da hizmetin önde gelen tedarikçisi olmaksa, stratejik hedef olarak belli bir pazar payı konulabilir. Stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesi genellikle gerekli olmakla birlikte, her zaman stratejik amacın gerçekleştirilmesi için yeterli olmaz. Önemli olan, vizyona doğru ilerlendiğinin örgüt üyeleri ve liderlik ekibi tarafından kolaylıkla kavranıp anlaşılmasının sağlanmasıdır.

GÖREV GÜCÜ 51: STRATEJİK HEDEFİN BELİRLENMESİ

1994 Temmuzunda ABD kuvvetleri Ruanda dışındaki mülteci kamplarındaki acılı duruma yardım etmek üzere Orta Afrika'ya gönderildi. Kabile çatışmalarını ve soykırımı izleyen günlerde yüzbinlerce Ruandalı ülkelerinden kaçmıştı. Kirli içme suyu ve sağlıksız koşullar nedeniyle kolera ve dizanteri her gün binlerce kişinin ölümüne yol açıyordu. Durum Birleşmiş Milletler Mülteciler Yüksek Komiserliği'nin (UNHCR) ve öteki yardım kurumlarının kontrolü dışına çıkmıştı. Sorunun kaynağında altyapının ilkelliği ve komşu ulus ve kabileler arasındaki güvensizlik yatıyordu.

Stratejik amaç, Birleşmiş Milletler'in ve öteki yardım kuruluşla-

rının Ruandalı göçmenleri ülkelerine geri dönmeye teşvik edebileceği koşulları oluşturmak, başka bir deyişle, bunalımı yönetilebilir bir sınıra çekmekti. Birkaç bin erkek ve kadından oluşan ABD askerleri bu amaca ulaşılmasında en önemli rolü üstlenmişlerdi.

ABD Avrupa Kuvvetleri Komutanı General George A. Joulwan'ın ifadesiyle, başlangıçtaki stratejik hedef,[4] "ölümleri durdurmaktı." Kilit rol, Görev Gücü 51 adı verilen su arıtma birliğine düşüyordu. Geri ozmoslu su arıtma aletleriyle donatılmış teknisyenlerle askeri polis ve sağlık personelinden oluşan Görev Gücü 51, 23 Temmuz'da Almanya, Frankfurt'dan yola çıktı ve otuz altı saatten daha kısa bir süre içinde Zaire'de bulunan Goma çevresindeki kamplarda içilebilir su dağıtmaya başladı. Amerikan birlikleri Goma civarındaki küçük havaalanlarının kontrolünü ele geçirdikten sonra durum istikrar kazanmaya başladı. Görev Gücü 51'e, göllerdeki bol suyu pompalama, arıtma ve dağıtma kapasitesi daha yüksek olan hükümet dışı örgütlerin ekipleri de katıldılar. İnanılmaz kalabalığa karşın, kamplardaki ölüm oranları hızla bunalım öncesi düzeyin ve UNHCR standartlarının altına indi.

Bu ilk stratejik hedefin gerçekleştirilmesi durumu kökten değiştirdi ve insiyatifin yardım sağlayanlara geçmesini getirerek daha uzun erimli başarıyı mümkün kıldı. İkinci stratejik hedef, UNCHR'nin ve öteki kurumların durumu yeniden kontrol altına almasıydı. Bu, gıda, tıbbi gereç ve öteki yardım malzemelerinin yoğun akışını sağlayabilmek için havaalanlarıyla yolların açılması ve acil iletişimin devreye sokulmasıyla hemen hemen eşzamanlı olarak gerçekleştirildi. Üçüncü stratejik hedef, Ruanda'dan göçmen akınını geriye çevirmekti Bu, diplomatik ve daha başka faaliyetlere bağlı olmakla birlikte, Görev Gücü 51 gelmeden önce yalnızca ölümün sözünün geçtiği göçmen kamplarının temizlenmesi buna destek sağladı.

Bugün Ruanda'da ve civarında hâlâ, tıpkı 1950'lerde Avrupa sömürgeciliğinin geride politik çözüme kavuşturulmamış sınırlar bırakarak çöküp gitmesinde olduğu gibi sayısız göçmen bulunmaktadır. Umut Desteği Operasyonu bu sorunları çözmemiştir, çözmeyi de amaçlamamıştır. Bunalımı hafifletmiş, dünyanın bu bölümünde

normal denilebilecek bir durumun geriye gelmesini sağlamıştır. Başarı, genç Amerikalılardan oluşan küçük bir grubunun temiz su pompalamasıyla mümkün olmuştur. *Gerçekleştirilebilir ve derhal yarar sağlayacak bir stratejik hedefin belirlenmesi, her stratejinin uygulanmasında can alıcı ilk adımdır.*

STRATEJİK YERALIM

Profesör Christopher A. Bartlett ve Profesör Sumantra Goshal, 1994'de *Harvard Business Review* dergisinde yayınlanan "Stratejinin Ötesine, Niyete Doğru" başlıklı önemli makalelerinde, günümüzdeki şirketlerin stratejinin güdümündeki yapı tarafından yönlendirilen sistemlere ilişkin arkaik bir paradigma üzerinde yükseldiğini iddia etmektedirler.[5] Eskiden şirketlerin kritik prosesleri genel olarak geleneksel yönetim biliminin dallarına göre şekillenmişti ve şirket stratejisini; pazarlama, finans, üretim, dağıtım ve öteki lojistik işlevler, araştırma ve geliştirme ve benzerlerinin bir bileşkeni olarak oluşturmak kolaydı. Bu modelin günümüz dünyasına uymadığını gösteren Bartlett ve Goshal, şu sonuca varıyorlar: "Strateji-yapı-sistem çerçevesinin büyük gücü - ve kusuru - hedefinde yatmaktadır: İnsan davranışının garip özelliklerini en aza indirecek bir yönetim sistemi yaratmak".[6]

Eksiksiz bir stratejik mimarinin gücü, değerlerle vizyonu, bir örgütteki kritik süreçlere uygun düşecek iyi düşünülmüş eylem konseptleriyle tam da insan davranışının garip özelliklerinin gerçekleşebileceği şekilde bağlantılandırmasındadır. Vizyon, hem stratejik planlarla, hem de eylem planlarıyla bağlanır; değerler bunları kabul edilebilir sınırlar içinde tutar. Stratejik mimari, insanlara kendilerini idare etmeleri için bir temel sağladığı için ademi merkeziyetçi yönetimin ve yetki devrinin kaynağı haline gelir.

Stratejik mimariyi yerine oturturken iyi formüle edilmiş konseptin ve amacın önemi azaltılmamalıdır. Bunların her ikisi de, vizyonu başarmada iletişim ve planlamanın özünü oluşturur. General Wil-

liam DuPuy şöyle yazmıştır: "Komutanın konsepti, zafer umuduna yaptığı üstün katkıdır... Komutanlık konumu, kişisel yetenek, dürüstlükle geçen yıllar, kanıtlanmış bağlılık, yüksek rütbeler, mükemmel gerçekleştirilen görevler, savaşçı ruh, kişisel cesaret, silah üstünlüğü ya da birlik morali; bunların hiç biri kusursuz ve üstün bir operasyon konseptinin yerini tutamaz."[7] *Askerlikte ve her yerde, konsept ve amaç muğlaklığa yer bırakmayacak şekilde açık olarak belirtilmeli ve sonra tekrar tekrar vurgulanmalıdır.*

British Airways: Stratejik Güçler Yeralımına Bir Örnek

British Airways'in 1980'lerde geçirdiği değişim, stratejik mimariyi geliştirme ve yerleştirmenin, kararlı eylemin ve başarılı bir dönüşüm sağlamanın dikkate değer bir örneğidir.

British Airways (BA) birçok açıdan ölü doğmuştu. 1970'lerin başında British European Airways (BEA) ile British Overseas Airways Corporation'ın (BOAC) birleşmesiyle oluşmuştu. Her ikisininde kökleri İkinci Dünya Savaşının Kraliyet Hava Gücü kültüründe olan bu firmaların birleşmesiyle, fazlalıkları ve verimsizliği tasfiye ederek daha etkin bir havayolu yaratmak ve bu arada özelleştirmeye daha elverişli bir zemin hazırlamak amaçlanmıştı, ancak iki eski firma yeni şirketin şemsiyesi altında tıpkı eskisi gibi çalışmayı sürdürdüler. Uluslararası pazarda artan rekabet büyümelerini engelledi ve az da olsa kâr etmelerine karşın, aşırı istihdam, gittikçe modası geçen uçaklar ve eskimiş altyapı nedeniyle tökezlemeye başladılar.[8] 1970'lerin sonundaki resesyon, çoktan güçten düşmüş bulunan şirketi bütünüyle felce uğrattı.

Sonuç şirketin hızla aşağıya yuvarlanması oldu. Eğer şirket o zamanlar özel sektörün elinde olsaydı, çoktan kayyumun eline düşmüştü. 1981'de, BA genel müdürü Roy Watts şunları belirtiyordu: "Paramızın erime hızı dakikada yaklaşık 200 sterlin... Hiçbir

şirket bu çaptaki zarara dayanamaz. Eğer hemen kararlı eyleme yönelmezsek, British Airways'in işten el çekmesi ihtimali çok yüksektir."[9] Aynı yıl, Watts ve Yönetim Kurulu Başkanı John King, bir "varkalma planı" açıkladılar. Planın özü, işgücünü azaltarak masrafları kısmaktı. Bunun sonucu olarak 23 bin kişi sistem dışı bırakıldı.[10] İşgücünü azaltmak ve değişime karşı direnebilecek birçok eski elemanı devre dışı bırakmak, "ölmeyi durdurma" yönünde gerekli olan birinci adımdı. Ancak bu adım, gerçek dönüşüm açısından yalnızca "sıfırıncı adımdı"; bir temeldi. Ama bu sayede 1983 Şubatında atanan yeni genel müdür Colin Marshall, daha gerçekçi bir maliyet zeminine dayanmış ve gelişme ve değişim için bir stratejik mimari oluşturmayı başarmıştır.

Değerler. Dönüşüm, eski ve yeni değerlerin harmanına dayandırıldı. Ulusal gurur, "İngiliz bayrağını yükseklerde dalgalandırmak" baştan beri hem British Airways'e, hem de seleflerine yön vermekteydi. Ticari havacılığın ilk başlarında ve İkinci Dünya Savaşı sırasında eğitilen pilotlar tarafından yönetilen şirket çok büyümüştü; mali bakımdan sağlıklı olmaya değil, semaları ve uçuş yollarını açık tutmaya odaklanmış "uçan makinelerdeki muhteşem adamlar" tarafından yönetilemeyecek kadar sorunu vardı. Hükümetin, ancak firma ticari anlamda canlılık kazandığında mümkün olabilecek özelleştirme arzusunun etkisiyle, kârlılığa daha fazla önem veren yeni değerler oluşturuldu. Yönetim ise kendisini gelecekteki yatırımcılarından çok daha geniş bir pay sahipleri kitlesine karşı sorumlu hissediyor ve şirketi müşterileri, çalışanları ve İngiliz halkı için dönüştürmeyi amaçlıyordu.

Vizyon. Vizyon Saatchi&Saatchi'nin, ilk ortaya atıldığında neredeyse gülünç bulunan "Dünyanın Gözde Havayolu" sloganından alındı. Bu, insanlara yetki vererek ve müşteri memnuniyetine fazla önem vermeden uçakları kaldırıp indirmeye odaklanmış bir kültürde, değişim yönünü göstererek örgütü ileriye çeken güçlü bir mıknatıs olmuştur. Lider konumundaki Marshall, kendisini mutlak surette yeni vizyona adamıştı. İş, yalnızca uçakları havalandırmak ol-

maktan çıkmış, insanların hoş ve rahat bir şekilde ve zamanında bir yerden bir yere götürülmesi haline gelmişti.

Strateji. King ve Marshall'ın vizyonlarına ulaşmalarını sağlayan konseptler dizisi, kendini müşteri hizmetlerine adamış daha yetkili bir işgücünün oluşmasını sağlayan, "İnsanı Başa Almak" başlıklı yaygın eğitim programıyla başladı. Strateji, uçakların modernizasyonuna ve yer hizmetlerinin yeniden canlandırılmasına yöneldi, üniformaları şıklaştırmayı bile kapsamına aldı. Yanlış rezervasyonların yol açtığı kızgınlıkları yok denecek düzeye indiren cevap vermeye hazır, bilgisayara dayalı bir rezervasyon sisteminin uygulanması; her düzeydeki operasyonlarda kalite; iç çatışmaları azaltmak ve müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak için hatların yeniden yapılandırılması; öteki global hava yollarıyla stratejik işbirliklerine gidilmesi; bütün bunlar BA'e global erişim sağlarken marjinal rotalardan kurtulma olanağını verdi.

Dönüşüme ekonominin iyileşmesi de yardım etti, ancak bunun rolü yalnızca başlatılmış olan dönüşümü hızlandırmaktan ibarettir. Yaklaşık beş yıl içinde; British Airways ile kalite ve müşteri hizmeti eşanlamlı hale geldi ve şirket finansal olarak da canlandı. *Business Week* dergisinin 1989 yılını değerlendiren sayısında belirtildiği gibi, BA, "korkunç berbatlıktan ürkütücü mükemmelliğe" geçmişti.[11] 1980'lerin sonunda büyük tantanalara rağmen özelleştirme de tamamlandı. Bugün British Airways zor bir sektörde elverişli şekilde rekabet edebilen saygın bir firmadır.

"YAVAŞ... YAVAŞ"

Her şeyin bir anda değiştirilmesi stratejik ortama muğlaklık ve belirsizlik getirir ve kolaylıkla örgütün işleyen mekanizmalarına aşırı yük bindirir. Bir dönüşüm stratejisinin başarıyla uygulanması, unsurların önceliklerinin belirlenmesini, hangi unsurun en önemli un-

sur olduğunun (bu, bir durum değerlendirmesidir) saptanmasını ve en önemli unsurun en önce ele alınmasını gerektirir. Örneğin, yeni sonuçlar almak için yeni ve ademi merkeziyetçi üretim teknikleri en iyi yol ise, aynı anda personel sistemini de değiştirmek, işgücündeki olgunluğu ve deneyimi kaybetme ve dolayısıyla üretimdeki değişikliği olanaksız kılma riskini taşıdığı için, akla uygun değildir.

Bu ilkeyle aynı değerde olan bir başka ilke de bir stratejiye sabitleşip onu uygulama gerekliliğidir. Bir örgüt için çok fazla değişikliği kaldırmak zordur; sürekli değişen bir stratejik yönü gerçekleştirmeye çalışmak daha da zordur. Stratejik planlamanın cephe amacı belirleme çalışması; örgütü stratejik bir mimariye oturtmak ve orada tutmak ve büyük dönüşler yerine gerektiğinde ince ayarlar yapmak bu nedenle önemlidir. Eğer yukarıdan gelen yönlendirme muğlak ve sürekli değişiyor ise, örgütün gücü de öyle olur ve kolayca dağılır.

Değişim yolculuğu, özellikle de büyük örgütlerde uzun ve çetin bir yolculuktur. Öyle zamanlar olacaktır ki, liderin rolü itmekten ya da çekmekten çok stratejiye sımsıkı sarılıp "yavaş, yavaş" demek olacaktır.

7. BÖLÜM

Ekip Kurmak



Ekiplerin Ekibi

25 Nisan 1991'de, Suudi Arabistan çölünde bana paçavra haline gelmiş bir Amerikan bayrağı ile bu küçük bayrağın 3-37. Zırhlı Görev Gücünün komutanının tankının anteninde dalgalanmış olduğunu titizlikle anlatan bir mektup hediye edildi. Notun altında imza olarak "3-37. Zırhlı Görev Gücü Askerleri" ibaresinin bulunması, bu armağanı daha da değerli kılıyordu.

Komutanı yıllardır tanıyordum, o nedenle notu bu şekilde imzalamış olmasına hem şaşırdım, hem de sevindim. Bu kişisel bir hediye değildi. Bu, onun ekibinin hediyesiydi, ekip başarısının ilanıydı. Dostum olan komutan, savaşta birliklere komuta etmekten ve kazandıkları başarıdan gurur duyuyordu, kişisel gururunu ekibin gururuyla yüceltmekteydi.

Bu küçük öykünün benim için anlamı çok derindi, çünkü 37. Zırhlı Birliğe, Bulge Savaşında General Creighton Abrams komuta etmişti; Kara Kuvvetlerinin Vietnam sonrasındaki uzun yolculuğunu başlatan da oydu. 101. Hava Tümenini Bastogne'de kurtaran 37. Zırhlı Birlik, *Time* dergisi tarafından kahra-

man ilan edildiğinde, aynı Abrams, kendi kişisel rolünü önemsememiş ve "bunu bir kenara bırakalım" demişti.[1]

Bayrak ve mektup o günden beri cesaretin ve özverinin göstergesi olarak ofisimde asılıdır. Liderliğin ekip kurmak demek olduğunu askerlerime anımsatmak için onlardan yararlanıyorum. Bir lider olarak ilk işiniz, kendi liderlik ekibinizi kurmaktır.

Her yeni üst düzey yöneticisi gibi, ben de daha önce kurulmuş ve çalışmakta olan bir liderlik ekibi devraldım. Liderin yardımcısı iken, ben de o ekibin bir üyesiydim; ekibin üyelerini tanıyor, onların görüşlerini biliyordum. Harika bir ekipti ve başarımızla haklı bir gurur duyuyorduk. Ne var ki, Kara Kuvvetlerinin doğası gereği olan yeni atamalar ve emekliye ayrılmalar nedeniyle, birlikte göreve başladığım ekibin yarıdan fazlası bir yıl içinde ayrıldı ve ben ekibi tekrar tekrar yeniden oluşturmak zorunda kaldım. Üye seçimi yalnızca bana ait değildi, Kara Kuvvetleri müsteşarının onayıyla gerçekleşmekteydi. En yüksek rütbelilerin üyeliği için Senato'nun da onayı gerekiyordu. Atanan her yeni üyeye, heyete alışması, daha fazla sorumluluğun üstesinden gelmesi ve düşünce ve amaçlarımı anlaması için yardımcı olmam gerekiyordu.

Kara Kuvvetleri ekibi, Amerika ekibinin bir parçasıdır. Genel Kurmay Başkanı General Colin Powell, bu daha büyük ekipteki ruh halini belirlemek amacıyla JCS Pub. 1, *ABD Silahlı Kuvvetleri Ortak Savaş Harekâtı* **başlıklı küçük bir doktrin çalışması yayınlamıştı. Şöyle diyordu: "Bir ekip sahaya çıktığı zaman, tek tek uzmanlar ekibin kazanması için bir araya gelirler. Bütün oyuncular elinden geleni yapar, çünkü her oyuncu, ekip ve evsahibi şehir, onların kazanacağına inanır."[2] Berlin Duvarından ve Basra Körfezi Savaşından sonra Colin, komutanlarla hizmet ekiplerinin ulusun ortak çıkarlarını başa alan uyumlu bir ekip olarak görülmediği durumda, sonucun felâket olacağını görmüştü. Hizmet dargörüşlülüğü savaşta olduğu kadar barışta da atıllaştırıcı bir işlev görür. Colin, ekip kurma ustasıydı. Politikalarını hiçbir muğlaklığa yer bırakmadan belirlerdi, son-**

ra bunlar üzerinde ekiple kişi kişi ve grup halinde çalışır ve ekibi, Amerikan silahlı kuvvetlerini dönüştürme görevinde odaklandırırdı.

Her örgütte "ekip" örgüt içinde olmayan, ama onu etkileyen kişileri de içerir. Bizim ekibimiz yalnızca başkanı ve diğer askeri yetkilileri değil, Bölgesel Komutanlıklardan, Genel Kurmaydan, Deniz ve Hava Kuvvetlerinden ve Deniz Piyadelerinden görüşleri kimi zaman benimkilerden çok farklı olan subayları da içermekteydi. Kara Kuvvetleri ekibinde, aynı zamanda, Savunma Bakanlığı ve Kongre'nin önemli görevlileri, Pentagon'un basın bürosunun etkili mensupları, tanınmış akademisyenler, Beyaz Saray kurmayları ve daha birçok kişi bulunuyordu. Ben, bu ekip üyeleriyle kendi kurmay kadromdaki kilit kişiler arasında önemli bir bağlantı unsuruydum. Bu nedenle zamanımın büyük bir kısmını, Kara Kuvvetlerinin yaptıklarının onlar tarafından anlaşılmasını sağlamaya ayırıyordum. Kara Kuvvetlerini kendi ekiplerinin bir parçası olarak görmelerini ve bizim yaptıklarımızı ekiplerine anlatmalarını istiyordum.

Askeri örgütleri düşündüğümde aklıma ekiplerin gelmesi doğaldır. Kendilerini "komutanlık yalnızlığına" hapseden, fikirlerini kendilerine saklayan ve bir liderlik ekibine dayanma gücüne sahip olmayan komutanlar her zaman etkisiz kalır. Amacım, Kara Kuvvetlerinde her şeyden önce ekip oluşturulmasını teşvik etmekti. O gün 3-37. Zırhlı Görev Gücünün bana bayrak hediye etmesinde olduğu gibi, alt düzeylerde etkin ekipler bulunduğunu gördükçe, Kara Kuvvetlerinin gücünün, tümü ortak bir amaç için mücadele eden ekiplerin ekibi olmasından kaynaklandığına olan inancım pekişti.

Ekiplerin gücü sayesinde başkalarıyla birlikte yaşar ve onlara önderlik ederiz.

— GRS



EKİP KURMAK

Dostumuz, Boston Üniversitesi Yönetim Okulu Dekanı ve Ford Avrupa'nın eski başkanı Lou Lataif, top oynamaktan eve dönen iki çocuğun öyküsünü anlatır. "Günün nasıl geçti?" diye soran annesine birincisi, "Harika bir gündü, iki gol attım" yanıtını verir. Aynı soru üzerine ikinci çocuk, "Korkunç bir gündü, bizim takım kaybetti" der. Birinci çocuk için kendi performansı önemlidir, ikincisi ise kendisini ekiple bütünleştirmiştir.

Ekiplerde çalıştığımız için, "ben" merkezcilik, ekibi görev yapamaz hale getirir. Örgütlerimiz kimi özel "ben"ler için, hele hele liderlerin kendilerini yüceltmesi için kurulmamıştır. Kendinden arınmayla ulaşılabilecek bir ortak amaç için oluşturulmuştur. Örgüt folklorünün kahramanları, *ekip için yaptıkları* şeyler nedeniyle kahraman olmuşlardır. Ne var ki, ekip üyelerinin, kişisel ya da kurumsal gündemlerini kollektif amaca tabi kılma istekliliğinden bağımsız öyle durumlar vardır ki, aşılması hiç de kolay değildir. Düş kırıklığına yol açan bir performansla karşı karşıya kaldığında, en güçlü ekip bile iddiasından vazgeçebilir. Bu gerçekler dikkate alınırsa, liderin en zor ve en zaman alıcı görevlerinden birinin, ekip kurmak ve ekibi ayakta tutmak olduğu görülür.

BEŞİNCİ KURAL: LİDERLİK BİR EKİP SPORUDUR

Etkin liderler, bağlaşıklıklar oluşturur ve ekipler kurar. Liderliği örgüt çapında dağıtarak, duvarları, tabanları ve tavanları yok eder. Ekip oluşturmak, insanları öyle bir sorumluluk duygusuyla donatır ki, gelişim ve dönüşüm ivmesi yalnızca tepeden değil, bütün örgütten kaynaklanır. Etkin liderlik, yukarıdan kontrol etmek değil, insan gücünü ortaya çıkartmaktır.

KENDİMİZLE KONUŞMAK

Kara Kuvvetleri her zaman ekip çalışmasını önemsemiştir. Kara Kuvvetlerinin ekip ile ilgili günümüzdeki fikirleri savaş deneyimine dayanmaktadır, ama çok daha geniş bir alanı içeren inceleme ve pratik çalışmalarla zenginleştirilmiştir. 1970'lerin sonunda Kara Kuvvetleri Komutanı Bernard Rogers[3] örgütsel etkinlik konusunda bir dizi çalışma başlatmıştı. Vietnam'dan hemen sonra, şehir toplantıları, danışma konseyleri gibi, uygulamak üzere bir dizi yeni teknik denemiştik, ancak bunlar pek iyi sonuç vermemişti. Yine de Rogers ve ötekiler, askerlerimizin gücünü katmanın doğru yöntemlerini bulduğumuz takdirde, daha etkin birlikler oluşturabileceğimizi biliyorlardı.

Albay Dandridge M. Malone, Kara Kuvvetlerinin o dönemdeki örgüt üstadıydı. Mike Malone bir piyade ve bilim adamı olarak, dünyanın en iyi ordusunu kurmak için gerekli güç ve enerjiye sahip olduğumuzu gösteren deneylere sahipti. En önemli unsur, askerlerimizdi. Oysa en iyi liderlik çabalarımız bile askerlerimizi serbest kılmıyor, çoğunlukla engelliyordu. Malone, insanların, zorunlu askerliğe dayanan bir orduda mümkün olandan tümüyle farklı yöntemlerle istihdam edilip yetiştirildiği gönüllü ve profesyonel bir gücün potansiyelini gördü. Ayrıca örgütlerimizdeki bir türlü gerçeğe dönüşmeyen etkinliği açığa çıkarmanın en iyi yolunun "bilgiye dayalı örgütlenme" olduğunu öne sürdü.[4]

Mike, yüksek performanslı örgütlerin "kendileriyle konuştuğunu" görmemizi sağladı. Bilgi, her lider için mümkün olan en güçlü yetkilendirme kaynağıdır; stratejik amaç başta olmak üzere, bilgi paylaşımı gerçek etkin liderliğin en önemli birinci adımıdır. Mike'ın fikirlerinin gerçekleştirilmesine teknolojinin yardım edeceği gün gelecekti, ama Malone ve onun gibi kişiler tarafından yapılan bu ilk çalışmalar bilgisayarlara ve bilgisayar sistemlerine odaklanmamıştı. Onlar bize, etkin ekip kurmadaki ilk adımın duvarları yıkmak ve işlevleri bilginin paylaşılabileceği şekilde yeniden belirlemek olduğunu öğrettiler.

"Haftalık Özet": Yukarıda Ekip Kurmak

1950'lerden beri, Kara Kuvvetleri Komutanlığının üst düzey ekiplerle bilgi paylaşma yöntemlerinden birisi, bütün generallere ve Kara Kuvvetlerinde çalışan üst düzey sivillere dağıtılan "Haftalık Özet" adlı bültendir. Çok ender olarak on iki ya da on altı sayfanın üzerinde çıkan bu küçük kitapçıkta; güncel operasyonlar, bir istihbarat özeti, Kara Kuvvetlerindeki gelişme ve faaliyetlerle ilgili haberler ve generallerle ilgili duyurular yer alır. Komutan bültene sık sık liderliğe hitaben kaleme alınmış kişisel mektuplar ve ilginç güncel makaleler, yeni çıkan video ve yayınlar ve yeni savaş talimatlarından bu konulardaki önemli konuşmalara kadar değişik belgeler eklerdi. Sarı bir kâğıda basıldığı için "sarılar" adı verilen sayfalarda ise, kendisi belli bir konudaki görüşlerini paylaşmak istediğinde, komutanın mektupları yayınlanırdı. Sarılar, Kara Kuvvetlerinin değerlerle ilgili kampanyasını desteklemede, talim devrimini ilerletmede, Altı Emri içselleştirmede yardımcı olmuş, son dönemlerde de Louisiana Manevralarını, XXI. Orduyu, kritik bütçe konularını, gücün yapı değiştirmesine katkıda bulunacak personel politikasını, çıkartılan kritik dersleri ve öteki özgün konuları açıklamıştır. Bu mektupları yayınlamak suretiyle komutan, liderlik ekibinin gelişmesinde ve biçimlenmesinde bizzat rol oynamıştır.

İlginçtir, bu bültenin komutanın mektuplarından sonra en çok merak uyandıran bölümü, bülteni okuyan grupla ilgili olan, generallerin terfisi, başka görevlere atanması ve emekliye ayrılmasıyla ilgili özel haberlerin yer aldığı bölümdü. Kara Kuvvetleri gibi büyük bir örgütte bu, bütün bu erkek ve kadınların özel bir ekibe mensup oldukları ve her birinin yaşamının bütün ekip açısından önem taşıdığı duygusunu geliştiriyordu.

Bugün sarı sayfalar karşılıklı etkileşimli bilgisayar şebekesine aktarılmıştır. Bu komutana liderlik ekibiyle daha hızlı iletişim kurma olanağını sağlamıştır ve Kara Kuvvetlerinin Enformasyon Çağına doğru ilerlemesinin önemi hakkında bir mesaj sunmaktadır.

Muharebe Laboratuvarları: Yatay Ekipler Kurmak

Muharebe Laboratuvarları, tümüyle farklı bir ekip, duvarları yıkabilen yatay bir ekip için bir örnektir. Amibe benzeyen bu örgütler, yeni teçhizatın sahrayla ilişkilendirilmesindeki kritik ihtiyaçlarda ya da gelişen teknolojide hızla odaklanabilen ve farklı komutanlıklarda görevli olan askerlerden oluşmaktaydı. Bu laboratuvarlar Kara Kuvvetleri çapında yatay ilişkiler oluşturmuş, bürokratik duvarları yıkmış, donanım ve yazılımlardaki değişimi daha önce görülmedik ölçüde hızlandırmıştır. Geleneksel işlev yöneliminin (örneğin topçu, zırhlı, piyade gibi) tersine, Muharebe Laboratuvarları, savaş alanının; muharebe komutanlığı, derinlik ve eşzamanlı saldırı, tırmandırılan muharebe, yavaşlatılan muharebe, muharebe lojistiği, erken müdahale, öldürücülük ve hayatta kalma gibi, en hızlı değişen boyutlarını irtibatlandırmak üzere örgütlenmişti. *İşleve göre düzenlemeden kaçınmak suretiyle, gerçekte daha işlevsel kurumlar oluşturulmuştu.* Örneğin, bir havacılık laboratuvarı olmadığı için, havacılık mensupları bunlardan her birine katılmak durumundaydı.

Mevcut ticari teçhizatın daha yaygın kullanılması, ağırlıklı olarak simulasyona dayanan yeni değerlendirme teknikleri ve düzenli satın alma süreçleri ile birleştirilen Muharebe Laboratuvarları, en gelişkin teçhizatın askerler tarafından kullanılabilmesini mümkün kılmıştır. Yeni bir ekip türü olarak ise, bir göreve yoğunlaşmış ve bilgi etrafında örgütlenmiş, sınırları olmayan örgütlerin gücünü ve tepki verme yeteneğini kanıtlamışlardır.

Tek Ekip, Tek Savaş: Ekiplerin Ekibini Kurmak

General Al Joulwan'ın "Tek ekip, tek savaş" dediğini duymak için yanında birkaç dakika kalmak yeterlidir. Bu onun, ele alınan görevin paylaşılan bir sorumluluk olduğunu, lider ya da destekçi olarak dikkatini, bireylere ya da bireysel kurumlara değil, ekibin performansına yönelttiğini ifade etme şeklidir.

1989'da Berlin Duvarı yıkıldığında Almanya, Frankfurt'daki V. Amerikan Kolordusunun komutanı olan Joulwan, Almanya'da ko-

nuçlanmış Amerikan askerlerinden ve aynı zamanda Hava Kuvvetleri, Alman Kara Kuvvetleri, ABD güçlendirme birlikleri vb.'lerinin mensuplarından oluşan bir ekibi yönetmekteydi. ABD Güney ve Orta Amerika Komutanı olarak bir sonraki görevi ise, demokrasiyi korumak ve uyuşturucu trafikiyle mücadele etmekti. Ekibi; yarıküredeki ev sahibi ülkeler, Uyuşturucuyla Mücadele Dairesi, öteki askeri birimler, bölgedeki Amerikan büyükelçileri ve daha pek çok kişiden meydana geliyordu. Joulwan hiçbir zaman bütün bu unsurlara *komuta* etmemiştir, hepsinin aynı ekibin üyeleri olduğunu düşünmüştür. Bugün Joulwan Avrupa'daki en kıdemli Amerikan Komutanı ve NATO Avrupa Müttefik Kuvvetler Komutanıdır. Bugünkü "ekibinde" Orta Avrupa'nın bütün orduları, eski Varşova Paktı üyesi düşmanlar ve hükümet dışı kuruluşlar yer almaktadır. Onun bu ekip üzerindeki etkisi, en az Güney Amerika'daki rolü kadar belli belirsizdir. "Tek ekip, tek savaş" ilkesi, Joulwan ve ekibine görevlere göre geçici ekipler kurup bunların başarılarını etkilemede odaklanmanın yolunu göstermektedir.

"Tek ekip, tek savaş" çok basit bir cümle gibi gelebilir, ama günümüz dünyasının, ekiplerin ve ekip üyelerinin biçimsel örgüt sınırlarının dışına çıkabildiği ve görece kısa zaman süreleri içinde köklü değişiklikler gerçekleştirebildiği karmaşık yapısıyla uyum içindedir. Joulwan'ın bu öğütü, önce göreve ve yapıya bakmamızı sağlamıştır. Görevimiz nedir? Ekibimizde kim vardır (kim sonucu etkileyebilir)? Kimin ekibindensin? Bu soruların cevapları, ekibe kimleri almamız ve ekibi odaklı tutmak için ne yapmamız gerektiğini gösterir.

DAĞITILMIŞ LİDERLİK

Ekip kurmak, liderliği dağıtma prosesidir. Liderliğin üç ögesini hatırlayınız: Yaratmak, yönetmek ve ekip kurmak. Liderliğin dağıtılması insanları, örgüt değerleri, vizyonu ve stratejisi tarafından tanımlanmış ve kabul edilebilir davranış sınırları içerisinde hareke-

te geçmeye özendirir. Liderliği dağıtmak, aynı zamanda sorumluluğu dağıtmak anlamına da gelir. Bir ekibin üyesi olmak, hem ekibin hem de daha genel anlamda ekiplerin ekibinin performansının sorumluğunu kabul etmek demektir. Elemanlarımızın tümünün, örgütün bütününün performansıyla ilgili derin bir sorumluluk duygusuna sahip liderler olmasını istiyoruz. Onların, "Ben yaptım" yerine, "Ekip kazandı/kaybetti" demelerini istiyoruz. Bu anlamda liderlik, tepeye tırmanmak değil, sorumluluğu kabul etmek ve paylaşmaktır.

BEKLENTİLER OLUŞTURMAK

Uzun yıllar liderlik yapmış kişilerin çoğu, kendileriyle yaptığımız görüşmelerde şunu itiraf etti: "Her şeye yeniden başlama olanağım olsaydı, beklenti oluşturmayı daha iyi becermeye gayret ederdim." Etkinliğin sağlanması için her ekip üyesi, kendisinden ve ekipten ne beklendiğini bilmek durumundadır. Onlara bu enformasyonu vermek, birçok nedenden dolayı, en azından biz liderler tam olarak ne beklediğimizi bilmediğimiz için zordur. Belli kalıplara sığınıp bulanık sözler sarf eder ve sonra dönüp gideriz. Askerler olarak ise, "Düşmanın bir bölükten fazla kuvvetle bu hattın güneyine geçmesine ve bu bölgeye ateş açabilecek konuma gelmesine izin vermeyin; geçici olarak bu dağın güneyine çekilebilirsiniz, ancak buraya giren her düşman kuvvetini geri püskürtmelisiniz" diyeceğimiz yerde, "Bu hattı savunun" gibi şeyler söyleriz.

"Dallas'daki sorunu çöz" diyenler, aslında şunu kastetmektedir: "Güneybatıda pazar payımızı kaybetmekteyiz, çünkü müşteri hizmetine hâkim olamıyoruz. Aşağıya gidip Dallas'daki operasyonumuzun sorumluluğunu üstlenmeni, en önemli müşterilerimizle tanışmanı, faaliyetimize kaliteyi geri getirmede odaklanmanı ve eğilimi tersine çevirmeni istiyorum. Durumun bir süre daha kötüye gitmesini bekliyorum, ama yapmak istediğin şeyle ilgili desteğe ihtiyacın olursa, geri gel, üzerinde konuşalım."

Liderler çoğu kez sonuna kadar düşünmedikleri için, ne yapmak

istediklerini bilmezler. Savaş emirleri prosesinde komutanlara; konseptlerini ayrıntılı olarak hazırlamayı, askerlere planın nasıl yürütüleceğini anlatmalarını ve kritik aşamalarda, eğer belli şeyler olursa ne yapmaları gerektiğini söylemeyi, bir başka deyişle beklenti oluşturmayı öğrettik. Bu süreçte beklentilerin diyalog içinde oluşturulduğunu kavradık. Emir verdikten sonra dönüp gidemezsiniz, amacı tartışmaktan ziyade hassas noktalarla ilgili net ve ortak bir anlayış geliştirmek ve makul, paylaşılan beklentiler için bir zemin bulunduğunu ortaya koymak üzere konuşursunuz.



Komutanlara Mektuplar

Kara Kuvvetleri liderliğinin en tepesindeyken, her yeni ekip üyesiyle tek tek görüşürdüm. Bazen de kendilerine, sorumluluk aldıkları alanlarla ilgili görüşlerimi açıklayan, beklentilerimi tanımlayan ve diyalogu başlatan mektuplar gönderirdim. Bunun orijinal bir şey olmadığını biliyordum. Bu tekniki Tuğgeneral Julius Becton ve Tümgeneral Walt Ulmer[6] gibi öğretmenlerden öğrenmiştim. Bu iki insan ve daha başkaları, ortak beklentiler oluşturmanın önemini kavramama yardımcı olmuşlardır. Yine de birçokları gibi ben de, eğer her şeye yeniden başlama olanağına sahip olsaydım, bu kritik göreve daha fazla zaman ayırırdım.

Kendilerine yazdığım kişiler yabancım değildi, ama mektuplar düşüncelerimi düzenlemenin, özellikle kişisel ekibime ilk kez katılmış olanlarla yeni ilişkimizi güçlendirmenin bir yoluydu. Onların yeni ve genişlemiş sorumluluklarını vurguladığı için, bu mektuplar alanlar açısından yararlıydı. Birçoğu bu mektupların yardımıyla yeni görevlerine alıştı, kimileri bu mektupları kendi ekip kurma çalışmaları için dağıtıma soktu, kimileri ise kendilerine yeni bağlanan kişilere mektup yazdı; bu her zaman kendi seçimleriydi. Benim amacım ise, doğrudan bana bağlı olan insanlarla açık ve yalın diyalogu teşvik etmekti.

Mektuplar çoğu kez üç ya da dört sayfa olurdu, onları kendim yazıyordum, genellikle de birkaç kopya yazardım. Geriye dönüp bu mektupları incelediğimde, kimi zaman ekip değerlerini meşrulaştırarak kuralcılık yaptığımı, kimi zaman, özellikle de özgül bir projenin önemini vurgulamak istediğimde, emir verici olduğumu görüyorum. Ne var ki, bu mektuplar iş tarifleri değildi, kimi zaman çok kişisel konulara girip daha yakın bir ilişkiyi davet ederdim. Çoğu kez de yeni öğrendiğim bir şeyi paylaşmaya çalışarak, rehberlik yapardım. Aşağı yukarı şöyle şeyler yazardım:

> Hızla bilgi toplama, işleme ve yayma yeteneği 21. Yüzyılın savaş alanında belirleyici bir üstünlük sağlayacaktır... Kara Kuvvetlerinin değişimi için XXI. Ordu'ya bizzat katılmalısınız...
>
> Üç kritik konu kümesiyle meşgul olduğumuz görüşünde olduğumu bilmenizde yarar vardır. Bunu bir grafik ya da konuşmayla ortaya koymuş değilim, böyle yapmayacağım. Ancak düşüncelerimizi bu çerçevede düzenlemek, her ikimiz için de yararlı olacaktır. Birincisi, çalışma düzeniyle ilgili hususlardır... İkincisi, Kara Kuvvetlerinin geleceğiyle ilgili politik konulardır... Üçüncüsü, Soğuk Savaş Kara Kuvvetlerini 21. Yüzyılın Güç Projeksiyonu Ordusuna dönüştürmekle ilgili konulardır...
>
> Amacım sorumluluğunuzu dört stratejik görev açısından gördüğümü belirtmektir. Yeniden yapılanma: Daha küçük Kara Kuvvetlerinin sağlam, desteklenebilir bir doktrine dayanarak oluşması için liderliği sürdürmelisiniz. Kaynak bulma: Gördüğüm kadarıyla en büyük sorununuz, yeni sistemlere pürüzsüz geçiş olacaktır. Bütünleştirme: Birliğin bütün unsurlarının tek bir standardı kavramasını ve buna uymasını sağlamalısınız. Savaşa Hazır Olmayı Muhafaza Etme: Kara Kuvvetlerinin - Kara Kuvvetlerinin bütününün - yarınki savaşa hazır olmasını sağlamalısınız. Halihazırdaki durumumuzun ötesine geçtiğimizi düşünüyorum, sorunları patlak vermeden önce sap-

tayıp önceden görmemize izin veren enformasyon sistemlerine sahibiz...

Ben dahil olmak ve size koruma vermek isterken, siz değişimin en zor ayrıntılarıyla uğraşmak durumundasınız. Sizin işinizi yapmak için ne zamanım var, ne de niyetim. Yapmak istediğiniz şey Kara Kuvvetlerimiz için çok büyük bir dönüm noktasıdır ve liderliğimize kalıcı bir meşruiyet sağlamaktadır...

Bu beni ikinci hususa, sizinle benim karşılıklı ilişkimize götürüyor. Açık söylemek gerekirse, beni her zaman arayabilirsiniz, sizden bu avantajı kullanmanızı bekliyorum, bu gece-gündüz ve hafta sonlarını da içermektedir. Değişik konulardaki görüşlerimi gerçekten öğrenmek ve benim adıma davranmak için, benimle daha yakın çalışma ilişkisine girmelisiniz. Bana iyi haber getirin, bana kötü haber getirin, gözüm ve kulağım olun...

Kara Kuvvetlerinin bu kritik dönemindeki en önemli göreviniz toplam insan gücünün azaltılmasını askerlerin endişelerine - tek tek ve kollektif olarak - sevecenlikle yaklaşarak zamanında gerçekleştirmektir. Bu görev, bütün ötekileri kapsayan en kapsamlı görevdir...

Ve değişmez bir şekilde şunları ekliyordum: "Atanmanızı izleyen doksan gün içinde konseptinizi ve planınızı bana iletmenizi bekliyorum." Büyük bir kurmay sunuşu olmayıp iki kişinin birbiriyle baş başa konuşması şeklindeki bu geri iletim talebi, önemli konularla ve gelecekle ilgili diyalogun, her ikimizin de günlük işlerle boğuşacak olmasına rağmen, körelmeyeceğini göstermeye yarıyordu.

Son şeklini vermeden önce mektubun taslağını, emir subaylarımdan birisiyle ilgili kişiye elden iletir ve ne yaptığımı açıklardım. İlgilinin müsveddeye bakmasını, eklememi istediği bir husus olup olmadığını belirtmesini isterdim. Amacım, emir ver-

mek değil, onun ve benim bir ekip olduğumuz, beklentiler oluşturduğumuz kavramını güçlendirmekti. Kimi zaman ilgili kişi bazı özel vurgular talep eder, bir görev önerir, bir konuda destek ister ya da başka bir istekte bulunurdu. Hem bu mektupları alanlar, hem de ben biliyorduk ki, durum değişecektir ve beklentilerimiz de buna göre değişecektir. Ancak mektuplar her ikimiz için de bir başlangıç noktası oluştururdu.

— GRS



ASTLARIN YETKİLENDİRİLMESİ

Beklentilerin oluşturulmasıyla başlayan açık iletişim, astlara yetki verir. Neyin beklendiğini bildikleri, örgütü dönüştürme vizyon ve stratejisini anladıkları zaman, astlar çok daha büyük bir güvenle harekete geçer. Bu şekilde yetkilendirildikten sonra astlar, dizginlerin gevşetilmesini ister ve kabul edilebilir risk sınırları içerisinde sorumluluk üstlenir. Başkan Lincoln yeni komutanı Grant'ı, 1864 seferlerinin başlamasından önce, bir mektupla bu şekilde yetkilendirmişti. Lincoln ve Grant, hem birbirlerini hem de vizyonu, stratejik konsepti ve amacı anlamanın rahatlığı içindeydiler. Aşağıdaki mektupta Lincoln, Grant'a planı uygulamaya koyma yetkisini verdiğini anlatmaktadır.

Yürütme Konutu
Washington, 30 Nisan 1864

Tuğgeneral Grant,

İlkbahar Seferi başlamadan önce sizi tekrar görmeyi ummadığım için, bu yolla, bugüne kadar yaptıklarınızdan anladığım kadarıyla tümüyle hoşnut olduğumu ifade etmek istiyorum. Planlarınızın ayrıntılarını bilmiyorum, bilmek de istemiyorum. Sizin ihtiyatlı ve kendine güvenen birisi olduğunuzu bilmekten duyduğum memnuniyetle, size herhangi bir tahdit ya da engel getirmek istemiyorum. Büyük yenilgiler ya da çok sayıda askerimizin esir düşmesi konusunda büyük bir endişe duymama karşın, biliyorum ki, bu hususlar benim gibi sizin de dikkat merkezinizdedir. Gücüm dahilinde vermemi istediğiniz herhangi bir şey varsa, bana bildirmekten kaçınmayınız.

Kahraman bir ordu ve haklı bir dava ile birlikte Tanrı sizi korusun.

Derin saygılarımla
A. Lincoln

Hiç de daha az önemli olmayan çağdaş bir öyküyü Coca-Cola'nın genel müdürü Roberto Goizueta anlatıyor. Coca Cola'nın Rusya yöneticisi Alexander Leontiev gece yarısı Büyük Avrupa Grubu Başkanı E. Neville Isdell'i telefonla arar. Leontiev, uzak bir güney Rusya köyünde bulunan bir şişeleme tesisinin satın alınması amacıyla , resmen tartışılıp karara bağlanması için pek fazla zaman bulunmayan bir konuda aramaktadır. İki erkek durumu değerlendirip derhal harekete geçer. Konsepti ve amacı bilmektedirler. Ekibin bir parçası olarak kendilerinden ne beklendiğinin farkındadırlar. Goizueta, olayı şöyle anlatmaktadır: "Ve dokuz ay sonra 40 milyon tüketiciye sahip bölgesel bir pazara hizmet verme planının önemli bir unsuru olarak, yepyeni hale getirilmiş Nagutsky fabrikasında bulunan modern montaj hattında saatte 60 bin şişe ve 36 bin kutu Coca-Cola, Fanta ve Sprite üretilmekteydi."[7] Yeni durum ortaya çıktığında, henüz nasıl gerçekleştirileceği kesinlik kazanmamış olmasına karşın, Leontiev ve Isdell sorumluluk alıp harekete geçebilmişlerdi, çünkü beklentiler net bir biçimde belirlenmişti.

Terfilerin Planlanması İki Yukarı İki Aşağı Bakmak

Ekip kurmak aynı zamanda terfi planlamayı da içermektedir ve bu da kolay olmayabilir. İnsan seçmek zordur, çünkü potansiyelleri değerlendirmek zordur. Geçmişteki performansı ölçmek çok daha kolaydır. Böylece bütün iyi niyetimize karşın, terfilerin çoğu öncelikle performansa dayandırılır. Ne var ki, merdiveni tırmandıkça göreviniz zorlaştığı kadar farklılaşır ve geçmişteki performansın fikir verici bir araç olma özelliği de gittikçe azalır.

Genç bir subay ya da yönetici olarak işleri idare ediyorsunuz. Daha deneyli oldukça işinizin yaratıcı boyutu yönetme boyutunun önüne geçmeye, uyum ve yaratıcılıkla ilgili becerileriniz teknik becerilerinizden daha önemli olmaya başlar. Artan ölçüde geleceği yaratmakla meşgul olursunuz. Her düzeyde ekip kurmaya başlarsınız, fakat en tepeye yaklaştıkça, bu daha karmaşık hale gelir.

Lider, bu zorluğa aldırmadan, sayısız saatini ekip kurmak ve yeniden ekip kurmakla, terfi planlaması yapmakla geçirmelidir. Planlamanızın derinliği, önemli görevlerdeki insan devrine bağlı olsa da, "iki yukarı iki aşağı" bakarak planlamayı öneriyoruz. Bizim örneğimizde, ister taze bir yarbay, isterse üst düzey bir general olsun, ele aldığımız kişinin en az iki ötesine bakmaya çalışırız. Genç askerler için bu en iyi genelleştirilmiş yöntemdir, merkezi olarak kontrol edilir, ama ademi merkeziyetçi bir biçimde uygulanır. Kıdemliler açısından ise bu, her atamayı yaparken halefi de belirlemek de dahil olmak üzere, daha hassas bir prosestir. Bu prosese bütün yüksek rütbeli generaller katılır, özellikle de en tepedeki ekibe bu düzeye ya da iki alt düzeye kimin seçileceği konusunda yardım ederler. Çok önemli görevler için her zaman birden fazla vasıflı insan hazır bulundururduk; böylece atama yapma zamanı geldiğinde seçeneklere sahip olurduk. İnsanlar merdivenleri tırmanırken ve becerileri geliştirme görevini ele alırken kullandığımız yöntem, bu tür bir terfi planlamasıydı. Birkaç yıl öteye bakmakla, her zaman mutlaka birey bağlamında değil, ama seçeneklerle düşünmek suretiyle, insanlara

aynı anda gelişme olanağı sağlayabiliyor, sübjektif de olsa, potansiyelleri değerlendirebiliyorduk.

Liderler yalnız yapamazlar. Geleceği yaratmak gerçekten de bir takım sporudur. Mike Malone'un Kara Kuvvetleri için öğrettiklerinden herkes ders çıkarmalıdır. Başarmanın gücü parmaklarımızın ucunda, örgütlerimizdeki insanlardadır. Onları; değerler, vizyon ve gelişme stratejisiyle yetkilendirdiğimiz ekiplerde toplayacağız, ekiplerin ekibini oluşturacağız; onlar da bizim vizyonumuzu gerçekleştirecek ve geleceği yaratacaklar.

8. BÖLÜM

Kampanya Yürütmek



Sürprize Hazır Olun!

9 Kasım 1989'da Tufts Üniversitesi Fletcher Fakültesinin sponsorluğunu yaptığı bir konferansta konuşmacılardan biriydim. Konuşmamı yapmak üzere kürsüye geldiğimde, elime bir not tutuşturuldu. Berlin Duvarı yıkılmıştı; bu haberi dinleyicilere aktardım. Soru-cevap bölümünde gelen ilk soru, bundan sonra Avrupa'da gelişecek olaylar üzerineydi: "Generalim, bu ne anlama geliyor?" Önce spekülasyon yapmayı düşündüm, ama olup bitenler kürsüden aceleyle verilecek bir cevabı kaldırmayacak kadar köklüydü. Cevabım kısa oldu: "Ne bilmediğimi bilmiyorum."

Hiç kimse Berlin Duvarının yıkılacağını öngörmemişti. Hiç kimse Varşova Paktının ve Sovyetler Birliği'nin çökeceğini tasavvur etmemişti. Hiç kimse Basra Körfezinde savaşmaya gideceğimizi, burada Avrupa'daki kuvvetlerimizi kullanacağımızı, Suriye ile müttefik olarak savaşacağımızı ve mutlak bir zafer kazanacağımızı öngörmemişti. Çöl Fırtınasından sonraki zafer törenlerini izlerken, hiç kimse George Bush'un ikinci sefer baş-

kan seçilemeyeceğini tahmin etmemişti. Küçülme planımız olarak kabul ettiğimiz şeyin tam ortasına gelmiştik ki, savunma kaynaklarında yeni büyük indirimlere giden bir Demokrat Parti yönetimi işbaşına geldi. Hiç kimse, Afrika'ya, Balkanlar'a ya da Haiti'ye asker göndereceğimizi, 3. Piyade Tümeninin Rusya'da talim yapacağını ya da Rus piyadelerinin Louisiana, Fort Polk'u ve Kansas, Fort Riley'i ziyaret edeceğini öngörmemişti. Ama bütün bunlar ve çok daha başka şeyler olup bitti.

Hayat beklenmedik dönemeç ve kavşaklarla dolu bir yolculuktur. Kara Kuvvetlerinin görevi, gelecekle ilgili daha iyi tahminlerde bulunmak değildi - bu olanaksızdır - onun görevi, planlamaya ve güce daha büyük bir esneklik ve çok yönlülük getirerek, zamanı geldiğinde tepki oluşturabilmek ve olayın üstesinden gelmekti.

Soğuk Savaş döneminin kesin stratejik planlama, programlama ve bütçelendirmesinin artık geçerli olmadığını çok iyi anlamıştık. Soğuk Savaş modelleri için varsayımlar ve veri tabanları hazırlamaya çok zaman harcanmıştı. Modeller ve senaryolar yıllardan beri tartışılıyordu. Geriye bakıldığında, kimileri biraz şüpheli görünse de, en azından, ulusun silahlı kuvvetlerinin gelişmesi için ortak bir dil ve bağlam oluşturmaktaydılar. Bu modeller birden bire geçerliliklerini yitirdi, üstelik yerlerine neyin konulacağına ilişkin olarak çok az analitik araç vardı. Geleceğin bütçelerini belirsizlik altında planlıyor, programlıyor ve hazırlıyorduk. Savunma Bakanlığının bürokratik yapısı bununla uğraşmaktaydı.

Resmi planlama proseslerinden vazgeçmek bir seçenek olamazdı. Bu nedenle, sanki çok sayıda kampanya yapıyormuşuz gibi, hepsini birden; hem sırayla, hem de eşzamanlı olarak ele almayı denedik. Grant'ın beş orduya birden komuta etmesi gibi, biz de çok sayıda kampanyaya önderlik yapmaktaydık: Yeni misyonlara hazırlanmak, yeni teknolojiyi içselleştirmek, küçülmek, Avrupa'dan yurda dönmek ve yeni doktrin yazmak bunların en önemlileriydi. Bütün bunların üzerine, dünya çapında fiilen yürütmekte olduğumuz misyonlar eklendi. Bunların her bi-

ri, Kara Kuvvetlerinde iz bırakarak bizi Soğuk Savaştan bir adım daha uzaklaştırıyordu.

Benim gibi, birçok kimse işi "bitirmek" ister, ancak böyle bir zamanda Kara Kuvvetleri gibi bir örgütte "bitirmek" söz konusu olamaz. Komutanlığa atanmam ABD'nin İkinci Dünya Savaşına girmesinin ellinci yıldönümüne denk düşmüştü. İkinci Dünya Savaşı Avrupa ve Japonya'da belli günlerde bitmiştir. Başarılı sonun kesin tarihleri vardı. Günümüzün Kara Kuvvetleri için ve örgütlerin çoğunluğu için böyle kesin hedef çizgileri, mükemmel ve kalıcı çözümler yoktur. Yönetmekte olduğum kampanyalar, başı ve sonu belli projeler gibi yönetilemezdi.

Dünyamızın talepleri sürekli değişmektedir ve bu durumda görevleri kesin belirlemek sizi yolun bir sonraki kavisinde etkisiz bırakır. Bazılarımız örgütlerini, Çin Seddi gibi yüzlerce yıl ayakta kalacak kadar mükemmel kurmayı ister. Liderler olarak, bu tür duvarlar örmeye çalışma eğiliminden kaçınmalıyız.

Bu yolculuğun üstesinden gelebilmek için, lider kendisini ve yönettiği insanları, sürprizlerle karşılaşmaya, beklenmedik olanla baş etmeye hazırlamalıdır. Örgütlerimizde, sürprizle karşılaşma beklentisini oluşturmalıyız. İnanıyorum ki, hayatın hangi yolunda yürürseniz yürüyün, mutlaka sürprizlerle karşılaşırsınız. Rekabet üstünlüğü kesin planlamayla değil, aktif bir şekilde sürprizi içeren planlamayla sağlanır. İyi örgütler, piyadelerin "durumu geliştirmek" diye nitelendirdikleri mahareti kazanmalıdır.

1864 ilkbaharında, Ulysses S. Grant Culpeper Court House'dan çıktığında, esas itibariyle nereye gittiğini bilmiyordu, ancak neyi gerçekleştirmek istediğinin bilincindeydi. Grant'ın yolu ancak Wilderness, Spotsylvania, Cold Harbor, Petersburg, Five Forks'dan geçtikten sonra Appomattox'a ulaşabilmiştir. 1944 Kasımında Maastricht'de harp konseyini toplayıp Almanya'nın işgaliyle ilgili nihai planları onayladığında, Eisenhower de Alman karşı saldırısı olan Bulge Savaşının bundan birkaç hafta sonra patlak vereceğini bilmiyordu. Omar Bradley ve George Patton doğuya gitmek için kuzeye yönelmeleri gerektiğini

bilmiyorlardı. Eisenhower'in stratejik konsepti kâğıda dökülmüş kesin bir ozalit plan, planlama haritası ya da zaman akış şeması değildi; ama yetenekli komutanların ve kahraman askerlerin elinde bu konsept, Bulge Savaşının üstesinden gelinmesi ve altı ay sonra zaferle sonuçlanacak ilerleme için bir çerçeve olmuştu.

Kavrama yeteneği ve deha hiçbir şeyle ikame edilemez, ama sisin içindeyken rakiplerimizden daha fazla görüş sahasına da sahip olamayız. Gereksinim duyduğumuz rekabet üstünlüğü, planmada geleceği görmek ya da kesinliği sağlamakla elde edilemez. Örgütlerimize mal edebileceğimiz rekabet üstünlüğü, rakiplerinden daha hızlı davranabilen insanlardır.

Birleşik Devletler Kara Kuvvetleri Haiti ya da Bosna'ya gönderecek özel birliklere sahip değildi. Kurmay Yüksek Okulunda da böyle birliklerin nasıl oluşturulacağı konusunda kitaplar yoktu. Tersine, Kara Kuvvetleri Henry Ford'dan farklı olarak, her parçayı kendisi imal eden bir zanaatkâr gibi, parçaları bir araya getirmeye ve bunu herkesten daha hızlı ve daha iyi yapmaya muktedirdi.

Bu hayali yolculuğu güneşli yaz günlerinde yokuş aşağı inmek olarak düşünmek insanı rahatlatır, ama benim deneyimim farklı bir durumu gösteriyor. Büyük iniş-çıkışlar, pusular, nehir taşmaları ve fırtınalar olacaktır. Kaynak sorunları ve elden çıkarmalar gündeme gelecektir. Lider, örgütü her zaman tepki gösterecek konumda tutarak yönettiği insanları hayatın belirsiz ve rasgele tabiatına, beklenmedik olanı umma zorunluluğuna hazırlamalıdır. Başarılı örgütler belirsizliği kabul eder ve sürpriz karşısında şaşırmaz. Kazanan örgütler, olanak yakalamaya hazır olan ve herkesten daha çabuk harekete geçebilen örgütlerdir.

Sürprize hazır olun.

— GRS



BİR NOKTADAN ÖTEKİNE SEYRETMEK

Pulitzer Ödülü sahibi yazar David Donald, Lincoln biyografisinde, Başkan ile Kongre üyelerinden James G. Blaine arasında geçen bir görüşmeyi nakleder. Savaştan sonra güneyle ilgili planlarını soran Blaine'e, Lincoln şu öyküyle yanıt verir: "Batı nehirlerindeki kaptanlarımız, kendi deyimleriyle, *bir noktadan öteki noktaya* seyreder, geminin rotasını, bildikleri yerlerin ötesine çevirmezler. Bu büyük sorunu çözmek için kendime önerdiğim budur."[1] İster Corith, isterse Cairo ya da New Orleans olsun, kaptanlar gitmek istedikleri yeri bilirdi. Bizim deyişimizle, vizyona sahiptiler. Ancak bunu, belli bir zaman dilimi içinde bir parça yol almak şeklinde gerçekleştirmeye çalışırlardı. Emirler verip, "Oraya vardığınızda beni uyandırın" deyip uykuya dalmaz, kaptan köprüsünde durup bir noktadan ötekine seyrederlerdi. Mississippi'nin sürekli değişen genişliğinde her yolculuk benzersiz bir maceraydı.

Bu nedenle, kalıcı bir örgüt için nihai bir son durum değil, yalnızca bir yolculuk, olmak değil sürekli oluşmak söz konusudur. Kurumsal bir vizyon, New Orleans'a ulaşmak gibi nihai bir durum olamaz. Tam tersine vizyon, dünyanın belirsizlikleri ve muğlaklıklarıyla uğraşarak bir noktadan ötekine giderken size rehberlik yapar.

Bir lider bu gerçekleri kabul etmeli, örgütünü, kesin planlamaya işletme fakültelerindeki alıştırmalar dışında izin vermeyen bu muğlak, belirsiz dünyada var kalacak ve gelişecek şekilde yetiştirmelidir. Önündeki stratejik vizyona doğru örgütü ilerleten lider, bu yolculuk esnasında belli bir zaman diliminde belli miktarda yol alır. Yolculukta beklenmedik dönemeç ve kavşaklar vardır; eylemler istenmeyen sonuçlar getirir; "talihin yaver gittiği" günler, "talihsiz" günler vardır. Ne var ki, yolculuğu beklenmedik olanın üstesinden gelecek şekilde yönlendirmek gene de mümkündür.

ALTINCI KURAL: SÜRPRİZE HAZIR OLUN!

Geleceği yaratmanın çelişkisi, geleceğin öngörülememesinden kaynaklanır. Başarı, beklenmedik olanın üstesinden gelebilmekle, olanakları değerlendirmekle ve aksilikleri aşmakla mümkün olur. Bir lider, örgüte esneklik ve intibak yeteneği aşılamalı, onu, beklenmedik bir şey vuku bulduğunda, yanıtın hızlı, eylemin irdelenmiş ve örgütün rotasında kalacağı şekilde *sürpriz karşısında şaşırmamaya* koşullandırmalıdır. Başarılı bir örgüt, sürprizle en iyi baş edebilen örgüttür.

Kampanya Yürütmek

- Eylemin temeli olarak paylaşılan değerleri kullanın.
- Yön ve amaç duygusu oluşturacak bir vizyon yaratın.
- Eylemlerinizi odaklandırmak ve yönlendirmek için, temel yetkinliklerinize ve proseslere dayanan bir strateji hazırlayın.
- Sürekli herkesle ileşitim halinde olun; değişimi kültürün bir parçası haline getirin.
- Başarıyı planlayın; stratejik esneklik sağlamak için ihtimaller geliştirin.
- Belirleyici sonuçlar elde etmek için eylemleri uyumlu ve eşzamanlı kılın.
- Yolculukta beklenmedik dönemeç ve kavşaklarla karşılaşmayı bekleyin; bunları etkin eyleme yansıtın.

KAMPANYA PLANI

Stratejik planlar özünde esnektir; stratejik bir ya da birkaç hedefi belirlenmiş bir zaman ya da pazar içerisinde gerçekleştirmeyi amaçlayan birbiriyle bağlantılı bir dizi eylem, olay ya da operasyon olarak, yani bir kampanya gibi örgütlerler. Kampanya, determinist ya da planlamacı değil, *oportünisttir*; bir örgütün değişen duruma hızla tepki göstererek hareket etmesini sağlar. Kampanya, özü itibariyle esnektir, lidere başkaları tarafından belirlenmiş koşullara tepki göstermek yerine, çatışma koşullarını belirleyerek insiyatifi ele geçirip muhafaza etme olanağı sağlar. Geleceğe yolculuk, böyle bir ya da bir dizi kampanyadır. Politik ya da askeri kampanyalar gibi, vizyona ulaşmak için stratejik hedefleri birbirine bağlar; araçları uyumlaştıracak ve eşzamanlı kılacak şekilde yapılandırır; amacı hiçbir şekilde muğlak olmamakla birlikte, özünden kaynaklanan esneklik nedeniyle, belirsizliğin üstesinden gelebilir.

Bir kampanya planının gerçek bir öze sahip olabilmesi için şunları içermesi gerekir: 1) Açık ifade edilmiş ve iyi anlaşılmış bir amaç; 2) Anlaşılabilir bir konsept; 3) Bir ya da bir dizi stratejik hedef olarak formüle edilmiş bir yönelim; 4) Belirlenmiş kaynaklar; 5) Planın uygulanmasını uyumlaştıracak ve eşzamanlı kılacak bir mekanizma; 6) Planın esnekliğini güçlendirecek olasılık ve senaryolar. Kampanya planı bunu örgütün temel yetkinliklerine ve proseslerine göre tanzim eder. Nitekim iş hayatına uygulandığında, kampanyanın ürün geliştirme, pazarlama, lojistik, finansal vb. boyutları bulunmaktadır. *Kampanya planı analizler ve mali projeksiyonlarla desteklenebilir, ancak özünü rakamlar değil, bu unsurların ardında yatan fikirler oluşturur.*

Kampanya Planı Yaparken Sorulması Gereken Sorular

- Ne elde etmeyi amaçlıyoruz? (Amaç)
- Neye odaklanmak istiyoruz? (Konsept)

- Hangi adımları atacağız? (Hedefler)
- Neyle birlikte çalışacağız? (Kaynaklar)
- Tümünü nasıl harekete geçireceğiz? (Uyumlaştırma ve Eşzamanlı Kılma)
- Bundan sonra ne yapacağız? (Olasılık ve Senaryolar)

Amaç

Amaç, vizyonu eylemlerinizi yönlendirebilecek özgül koşullara tercüme eder. Amacı dile getirirken lider örgütü zorlar, başarıya doğru hem iter hem de çeker. Amacın ender olarak doğrudan vizyonun gerçekleşmesine yol açtığını, daha çok örgütü vizyona doğru taşıdığını anlamak çok önemlidir. Vizyon, genellikle eşzamanlı ya da birbirini izleyen birkaç kampanya ile elde edilir. Örneğin, İkinci Dünya Savaşında Churchill ve Roosevelt, Mihver Kuvvetlerinin kayıtsız şartsız teslim olması *vizyonunu* paylaşıyorlardı. Eisenhower'in Orta Avrupa'yı kurtarma *kampanyası*, Akdeniz'deki, Doğu Cephesindeki, Pasifik'deki, Çin-Burma-Hindistan Cephesindeki, Kuzey Atlantik'deki ve başka yerlerdeki operasyonlarla birlikte, bu vizyonun yalnızca bir parçasıydı. Eisenhower'in Avrupa Operasyonlar Cephesindeki kampanyası, büyük stratejik vizyonun gerçekleşmesi için gerekliydi, fakat yeterli değildi.

Konsept

Planın en önemli bölümü *konsepttir*, çünkü lider konseptle gelişmekte olan kampanyayı nasıl tasavvur ettiğini tanımlar. Düşman, rakip, pazar ya da başka bir şeye üstün gelmek için araçları nasıl harekete geçireceğini ve konuçlandıracağını, lider konseptle açıklar. Konsept, kurmayların ve bağlı unsurların gerçekleştirmesi gerekenleri açıklar, başlıca çabayı belirler ve destek çabalarını öncelik

sırasına koyar. Son olarak lider, kampanya unsurlarının bir araya geliş tarzını nasıl gördüğünü konsept aracılığıyla ifade eder.

Özü itibariyle konsept, örgütü askeri teorisyenlerin düşmanın "ağırlık merkezi" dedikleri yere yönlendirir. Fm 100-5, "Operations" talimatında ağırlık merkezi şöyle tanımlanmıştır: "Her şeyin ona bağlı bulunduğu güç ve hareket merkezi. Düşman kuvvetlerine hareket serbestliği, fiziksel güç ya da savaşma iradesi veren özellik, yetenek ya da yer. Birçok geleneksel örnekte bu kavram, düşman ordusunun kütlesini, düşmanın savaştaki komuta yapısını, kamuoyunu, ulusal iradeyi, müttefik ya da koalisyon yapılarını içerir."[2]

"Ağırlık merkezi" 19. Yüzyıl kavramlarıyla ifade edilmiş bir 19. Yüzyıl görüşüdür. Ancak insanı, gücünün kaynaklarını ve rakip karşısındaki zayıflıklarını düşünmeye sevk eder. Kendinize şunu sormalısınız: "Kazanmam için, terazinin kefesinin karşı konulamaz bir şekilde benden tarafa ağır basması için, ne yapmalıyım?" Bunun cevabı, mevcut olanları geçersiz kılarak yeni bir performans standardı getiren yeni bir proses ya da dağıtım kanalı olabilir. Örneğin Henry Ford, Ford Motor şirketini kurmayı kararlaştırdığında, ağırlık merkezi ucuz ve basit otomobiller üretmekti. Steve Jobs ve Steve Wozniak kişisel bilgisayarlar için bir pazar oluşturma yoluna koyulduklarında, ağırlık merkezleri, kullanıcı dostu bir makine yapmaktı. Sam Walton indirimli satışlarda devrim yapmayı hedeflediğinde, ağırlık merkezi dağıtımdı ve bu sorunu yenilikçi aktarma depolarıyla ve tedarikçilerle ittifaklar talep ederek çözdü. Nasıl askeri komutanlar düşmanı ve dost kuvvetleri ve bunların her birinin görece güçlü ve zayıf yanlarını değerlendirmek zorundaysa, bir örgüt de çevresindeki rekabet ortamını nasıl dönüştüreceğini bilmek durumundadır. Bu sorunun cevabı, konseptin odak noktasını oluşturur.

Hedefler

Hedefler, gerçekleştirilmesi gereken bir dizi somut eylemden oluşan kampanyanın başarıyla yürütüleceği yolları tanımlar. Hedefler, nicelikle bağlı bulunmalı ve bu nedenle de ölçülebilir olmalıdır. İkinci Dünya Savaşı örneğine dönersek, Eisenhower'in konsepti, Manş

Denizini geçerek Fransa'ya saldırmak, düşmanın ilk köprübaşlarını işgal etmek, güney Fransa çapında bir destek saldırısı başlatmak, sonra da kuzeyde, solda Montgomery ve sağda Bradley olmak üzere, Fransa ve Benelüks ülkeleri üzerinden iki koldan saldırarak Alman ordusunu imha etmek, Almanya'yı işgal etmek ve ilerlemekte olan Kızıl Ordu ile birleşmekti. Stratejik hedefleri konseptine uygundu: Normandiya'yı işgal etmek ve buraya yerleşmek, Fransa'ya doğru harekete geçmek, Manş kıyısındaki limanları açmak, Paris'i kurtarmak!... Hedefleri ona, planını en uygun şekilde gerçekleştirmek için olasılıkları ve senaryoları kullanarak sürekli ince ayarlar yapmada bir temel sağlıyordu. Konsept, liderin kampanyayı gözünde canlandırmasıdır; hedefler ise ona bir noktadan ötekine seyretme yönünü gösterir.

Kaynaklar

Kampanya planı, kullanılacak olan *kaynakları* belirlemelidir. Kaynaklar, başarı elde etmek ya da yenilgiyi önlemek için gerektiğinde kullanılmak üzere ayrılan "yedekler" de içinde olmak üzere, kampanyanın yürütülmesiyle ilgili insan gücünü, parayı ve zamanı içerir. Size asimetrik üstünlükler sağlayan hedef pazara girme hızınız, kalite üstünlüğü, teknolojik liderlik, eşsiz müşteri servisi ya da sahip olduğunuz başka üstün yetenekler gibi kritik yetenekler ve beceriler daha da önemlidir. Asimetrik üstünlük, dolaylı bir yaklaşım benimsemeyi teşvik eder. Küçük küçük parçalar için göğüs göğüse dövüşmek yerine rekabet için tümüyle yeni, kendinizin üstün olduğu bir temel yaratırsınız. Özgün yeteneklerinizi kullanarak, kampanyanın koşullarını kontrol altında tutar, insiyatifi ele geçirir ve korursunuz.

Asimetrik kaynak kullanımını, 1980'lerde Kuzey Amerika otomobil pazarı için yapılan kampanyalarda görebiliriz. *Dünyayı Değiştiren Makine* adlı kitaplarında James Womack ile diğer yazarların ifade ettikleri gibi, Japon firmalarının asimetrik üstünlüğü "yalın üretimdi". Üretimi, tedarikçiden imalata ve pazara kadar şebekelenmiş ve çok yönlü becerilere sahip bir ekip etrafında örgütleyerek

manifaktürle seri üretim arasında bir denge kurmak, Japonlara maliyetleri azaltırken kaliteyi artırma ve pazara daha iyi tepki gösterme olanağı sağlamıştı. Bu nedenle Japon otomobil üreticileri cazip ve yüksek kaliteli otomobiller üretebiliyor ve bunları Kuzey Amerikan tüketicilerine Detroit'den daha ucuza sunabiliyorlardı. Kampanyanın hızı kesildiğinde, baskı altında bulunan üç büyük Amerikan otomobil üreticisi, kendi yalın üretim uyarlamalarıyla - Taurus Ekibi, Satürn Projesi ve Chrysler'in Teknoloji Merkezi - ortaya çıkıp bu asimetriyi etkisizleştirdiler. (Gerçekte yeni bir simetri yaratmış oldular; ama ancak pazardaki konumlarını yitirdikten sonra...)

Toplam kaynakların bir bölümü, durum icap ettirdiğinde ya da ihtiyaç belirdiğinde kullanılmak üzere yedekte tutulmalıdır. Yedek, belirsizliğe karşı bir önlemdir. Yedek kaynaklar bir lidere insiyatifi elde tutma, başarıyı pekiştirme ya da yenilgiyi önlemede esneklik sağlar. Planlamada, elde yedek tutma ihtiyacını göz ardı etme, bütün mevcut kaynakları bir seferde tüketme eğilimi vardır. Planlamacılar, yedek kaynakların *ayrılmış* kaynaklar olduğunu ve buna göre temin edilmeleri gerektiğini kavramalıdır. Yedek kaynak örnekleri arasında, kullanılmamış kredi limitleri de içinde olmak üzere, mali kaynaklar; üretimi artırma yetenekleri; daha az öncelik taşıyan projelerde kullanılmakta olan ama yönü değiştirilebilir kaynaklar; kritik anda "devreye sokulacak" yetenekli insanlar ve hatta bir kampanyanın daha doyurucu şekilde olgunlaşmasına yarayacak ek zaman sayılabilir.

Uyumlaştırma ve Eşzamanlı Kılma

Planın denetlenmesindeki önemli husus, başkasına devredilmesi gereken günlük icraatın yönetimi değil, planı stratejik düzey çevresinde ayarlanabilecek şekilde gözlemektir. Bu durumda lider iki işlevi yerine getirmelidir. Birincisi, yapılmış olan eylemleri uyumlaştırmalı ve eşzamanlı kılmalıdır. Uyumlaştırma, her şeyin birbirine denk düşmesi için olayların birbirini destekleyeceği şekilde düzenlenmesidir. Eşzamanlı kılma, her şeyin en avantajlı noktada ve zamanda olması için, olayların tek bir kritik noktada yoğunlaştırılarak düzenlenmesidir.

Olasılık ve Senaryolar

Liderin yürütme esnasında stratejik yönü belirlemedeki en önemli işlevi, yürürlükteki planı olasılık ve senaryoları kullanarak değiştirmektir. Gerek "Hele bir başlayalım, sonrasına bakarız" yaklaşımı, gerekse planda sürekli lehim ya da yuvarlamalar yapmak yetersizdir. Oysa konseptin içine yerleşik özenle zamanlanmış tercihler, kampanyaya esneklik ve denge sağlar. *Olasılık*, planı ya da sonucu değiştirecek durumları değerlendirmek üzere temel planın içine yerleştirilmiş seçeneklerdir. *Senaryolar*, olası sonuçlara dayalı birbirini izleyen eylemlerdir. Olasılık, "Eğer böyle olursa ne?", senaryolar ise "Bundan sonra ne?" sorusunun yanıtıdır. Planlama esnasında her ikisinin de kesin geliştirilmiş olması gerekmez. Gerekli olan ayrıntı düzeyi değil, fikirlerin derinliğidir. Olasılık ve senaryolar, yedek kaynakları devreye sokabilecekleri gibi, yalnızca kullanılan kaynakların yönünü değiştirmekle de yetinebilirler.

Ford'un 1980'lerdeki dönüşümünü değerlendirirken, Richard Pascale Taurus Projesini şöyle anlatır:

> *Planlama, 1980'lerin sonunda benzin fiyatlarının 3.40 dolar olacağını öngörmüştü, Taurus projesi de bu varsayıma dayandırılmıştı. 1981 ilkbaharında yakıt fiyatları galon başına 1,5 dolardı. Öngörülerdeki değişiklik, daha büyük bir otomobilin uygun olduğunu mu gösteriyordu?... Bütün bir yılın çalışmasını bir kenara bırakan ekip, Taurus'un tekerleklerinin gövdeye bitiştiği noktayı yükseltti, kapasiteyi 5 kişiden 6 kişiye çıkarttı, tekerleğin yerle temas eden kısmını genişletti ve dört silindirli motordan V-6'ya geçti. Otomobil tasarımcılığının zorlu dünyasında bu, marangoza yarısını bitirdiği banyo dolapları yerine yeni bir mutfak istediğinizi söylemek gibi bir şeydi. Neyse ki Ford, bu değişikliği tamamlama ve Taurus'u hedeflenen sürede piyasaya sürme çevikliğine sahipti."*[3]

Gördüğümüz gibi, Taurus kampanya planının temel bir varsayımı çökerken yeni bir olanak yaratmıştır. Ford, uyarlama yapar-

ken bile öğrenmekteydi. Kampanya devam etti, ancak yeni bir olasılığa, daha büyük bir otomobile yönelerek, otomobil sektörünün çağdaş tarihindeki en başarılı yeni arabayı piyasaya sürdü.

Senaryolar, stratejik bir hedefe ulaşıldığında, size esneklik sağlar. Örneğin, kampanya planı belli bir zaman süresi içinde belli bir pazar payı öngörür. Eğer bu hedef umulandan daha kolay ve daha hızlı gerçekleştirilmişse, önceden planlanmış senaryolar, lidere daha büyük bir pay için bastırarak, kaynakları bir başka pazar dilimine yönlendirerek ya da yalnızca daha güvenilir bir konum elde etmek için sadece hedefe yoğunlaşarak, başarıdan yararlanma olanağını verir. Kampanya planlama sürecinin erken aşamalarında senaryolarla düşünmek, liderlik ekibine başarıdan yararlanması için dolaysız alternatifler sunar. Birinci önemli hedeften öteye gidemeyen birçok başarılı planın mezar taşında "Bizden daha fazla şaşıran olmamıştı" diye yazar.

Kara Kuvvetleri ortak bir durum algılaması sağlamak için bilgi teknolojisini kullanma deneylerine başladığı zaman, her deney -kampanyadaki her hedef- kendisinden sonra gelecek deneyler -senaryolar- zihinde tutularak tasarımlanmıştı. Sonuçları gözden geçirdiğimizde; çabamızı durdurmak ve yön değiştirmek, geriye dönüp sonuçları mükemmelleştirmek ya da daha karmaşık deneylere geçmek gibi, sürekli seçeneğimiz vardı. Bu, yolculuğu kontrol etmemizi sağladı. Söz konusu olan, gelişigüzel keşiften çok yapılandırılmış bir öğrenme süreciydi.

Tetik Noktaları

Olasılıkların ve senaryoların ne zaman devreye sokulacağı, *tetik noktaları* tarafından belirlenir. Tetik noktası, bir karar vermek için gerekli olan bir dizi koşuldur. En aşikâr olanları, planınızdaki varsayımlara dayanan kararlar grubudur. Diğerleri, rakibinizin faaliyetlerine ya da stratejik ortamdaki büyük değişikliğe dayanır. Birinci durumda, planınızdaki en önemli varsayımları, konseptinizin tutması için geçerli olması gereken varsayımları belirlemekle başlarsınız. Taurus örneğinde, kilit varsayımlardan birisi, daha küçük otomobilleri cazip hale getirecek olan benzin fiyatlarındaki artıştı. Eğer Ford

Taurus'u küçük bir otomobil olarak imal etmekte ısrar etseydi, pazarda elde ettiği imajı sağlaması mümkün olamazdı. Bir başka örnek verelim: Eğer hedefiniz yeni bir uluslararası pazara açılmaksa, söz konusu ülkedeki düzenlemeler ve yasal ortam hakkında varsayımlarda bulunmak durumundasınızdır. Planlamanıza, bu varsayımların doğru olmayabileceğine ilişkin göstergeleri de almalısınız. Bu göstergeler belirdiğinde, farklı bir karar grubuna dayanan bir tetik noktasına sahipsiniz demektir. Seçenekleriniz, örneğin ev sahibi ülkenin şirketlerini satın alma çabalarını artırmak, ev sahibi ülkenin yatırımınızdan sağlayacağı yararları vurgulamak, yatırımdan tümüyle vazgeçmek ya da yasa ve düzenlemeler karşısındaki durumunuzu değiştirecek yerel bir stratejik müttefik aramak olabilir. Bu türden olasılıkları, yaklaştıklarını açıkça görebilecek ve bunlara bunalım noktasına ulaşmadan önce tepki gösterebilecek şekilde, "savaş oyunu" gibi ele almak mümkündür.

Olasılık ve senaryoların tetik noktalarıyla ilgili ikinci karar grubu, "hamleye karşı hamleyle yanıt verme" stratejisiyle ilgilidir. Siz "A" adımını atarsanız, rakibiniz "B", "C" ya da "D" ile yanıt verir. Tetik noktanız, rakibinizin hangi seçeneği kullanacağına ilişkin bilgiyi, onun görece güçlü yanı yerine görece zayıf yanına karşı bir hamle daha yapabilmeniz için, mümkün olan en kısa zamanda tespit edecek şekilde yapılandırılmalıdır. Rakibiniz yukardaki şıklardan hiç biriyle yanıt vermese bile, bu türden bir analiz sizi karşı hamle açısından daha iyi konuma getirecektir. Tetik noktaları, stratejik düzeyden kontrol için bir odak noktası oluşturur ve olasılık ve senaryoları harekete geçirmek için size rasyonel bir zemin sağlar.

Tetik noktaları otomatik pilota alınmamalıdır. Onların amacı sizin karşı hamlelerinizi önceden belirlemek değildir. Tetik noktaları, kampanya planınızı herhangi bir şekilde kaydırmanıza yol açabilecek koşullar grubudur. Bu cümledeki en önemli sözcük "açabilecek" sözcüğüdür. Tetik noktaları "Ne oluyor?" sorusunu bağlam içinde tutar. Tetik noktalarını kullanarak çalışmayı öğrenmiş olan lider ekipleri, olayların gelişmesini bekleyen ekiplere oranla daha hızlı tepki gösterir. Tetik noktası henüz oluşturulmadığı durumlarda bile, sezgiye göre düşünme ve davranmada eğitimli ekipler, yalnızca reaksiyona koşullanmış ekiplerden daha üstün performans gösterirler.

JAYHAWK KOLORDUSU: KAMPANYA ESNEKLİĞİ

Kara Kuvvetlerinin lakabı "Jayhawk Kolordusu" olan VII. Kolordusu, Soğuk Savaş döneminin önemli bir bölümünü Almanya, Stuttgart'da karargâh kurarak geçirmişti. Kara Kuvvetlerinin küçülme kampanyasının bir parçası olarak, resmen 1992'de ve hatta daha da sonra lağv edilmesi gerekirken, 1990'da lağv edildi. 1990'da Kara Kuvvetleri Basra Körfezine gitti. Bu beklenmedik gelişmeyle, Basra Körfezi kampanyası ile küçülme kampanyası üstüste bindi. Kara Kuvvetleri VII. Kolorduyu, Avrupa'daki tümenlerle birlikte Körfeze gönderdi, Birleşik Devletler'den birliklerle takviye etti. Korgeneral Fred Franks tarihimizin en büyük ve en hızlı zırhlı taarruzunda bu kuvvete komuta etti. Körfez Savaşı biter bitmez, Kara Kuvvetleri bu birlikleri lağv etti, birlikleri ve teçhizatlarını doğrudan Birleşik Devletler'e getirtti. Yaklaşık sekiz ay sonra kolordu yeni birliklere entegre edilerek Ortadoğu'ya gönderildi, en çetin koşullarda binlerce kilometre yürüdü, kendisinden daha güçlü birliklerle çatıştı, onları yendi, yeniden konuçlandırıldı ve lağv edildi. Ne kadar zor olsa da, bütün bunların bir anlamı vardı, çünkü Kara Kuvvetlerinin sürmekte olan kampanyalarına uymaktaydı. Bu şekilde Kara Kuvvetleri hem savaşın, hem de küçülmenin getirdiği altüstlükleri azaltmış, Jayhaws Kolordusunu bir yıl sonra yeniden lağv etmek üzere Almanya topraklarında yeniden kurumlaştırmak için yapacağı harcamalardan tasarruf etmiş oldu.*

* Raleigh, N.C. kentini Kaliforniya'ya taşımak kadar muazzam bir görev olan birliklerin Avrupa'dan nakli işi daha sonra Avrupa'daki ABD Kara Kuvvetleri Komutanlığına getirilen General Crosbie E. Saint'in komutası altında gerçekleştirildi. Yalnızca insanların ve birliklerin değil, aynı zamanda Kara Kuvvetlerinin nükleer ve kimyasal silahlarının, Avrupa'da depolanmış binlerce ton savaş malzemesinin taşınması, yüzlerce üs ve tesisin kapatılması ve Almanya'ya devredilmesi, onun öngörüsü ve planlaması sayesinde mümkün olabilmiştir.

KAMPANYAYA ÖNDERLİK ETMEK

Risk üstlenmenin sorumluluğunu yalnızca lider taşır. Ne var ki, iyi tasarlanmış bir plan doğası gereği riski azaltır. Olasılık ve senaryolar, beklenmedik gelişmelerle baş etme araçlarıdır. Yine de lider, uygulamada ayrıntıları taşımayacak büyük ve etkileyici bir stratejik planın riski tümüyle ortadan kaldıracağını sanmamalıdır.

Lider, ilk önce iyi bir plan oluşturarak, sonra güç oluşturmaya, insiyatifi ele almaya ve kampanyanın gücünü bütün bileşenlerine kanıtlamaya yardımcı olacak hedefleri seçerek, başarıya götürecek planı yapılandırmalıdır. Başlangıçtaki hedefler kesinlik açısından görece mütevazi olabilir, ancak erken başarı büyük önem taşıdığı için, yine de "stratejiktirler".

Planın uygulanması, bütün liderlik ekibini ilgilendiren bir öğrenme sürecidir. Burada, yeni ve daha iyi haberlere ulaşılmasıyla birlikte ayarlama yapabilmek için, kötü haberleri de içeren bir geri iletim ve bunun sürekli değerlendirilmesi gereklidir.

Planın uygulanması sürekli olarak bugünle yarının dengelenmesini zorunlu kılar. Örgüt hem çalışmalı, hem de gelişmelidir. Lider, bütün bunları dengeyen kişidir (bakınız Şekil 8-1).



Şekil 8-1—Bugünle Yarını Dengelemek

Robert E. Lee'nin Altı Librelik Mermi Atan Topları

Geleceğe yatırımın fırsat maliyeti, Robert E. Lee'nin 1862'deki örneğinde olduğu kadar açık bir şekilde çok ender durumda görülebilir. Lee, Birlik toplarının kendi toplarından daha üstün olması nedeniyle endişe duyuyordu. Amerikan ordonat fabrikalarının üstünlüğüne sahip olan Birlik, ordusunu modern silahlarla donatırken, güney denizaşırı alımların, savaş alanı ganimetlerinin ya da az sayıdaki dökümhanedeki imalatın sonucu olan daha eski modellerle yetinmek zorunda kalıyordu. Bu nedenle savaşın başlamasından bir, bir buçuk yıl sonra Lee, Konfederasyon sekreterliğine bir mektup yazarak modernleşme talep etti, aynı zamanda ordonat başkanına "sahra toplarını iyileştirme" emrini verdi. Lee şöyle yazmıştı: "Eğer metal gerekiyorsa... 6 librelik bronz yivsiz namlularımızın, hatta gerekiyorsa 12 librelik bronz hovitzerlerimizin yeniden dökülmesini önerdim. Böylece sahra mermilerimiz basitleşecek, atlardan tasarruf edecek ve bataryalarımızı düşmanınkilere eş düzeye getirmiş olacaktık."[4] Kısacası, küçük toplarını eritip yerine daha iyilerini imal ettirmiş olacaktı. Lee, 1863 seferlerini başlattığında daha yeni ve daha iyi toplara sahipti. Lojistik ihtiyaçları azalmış, ateş gücü artmıştı. (Askerleri, Yankee'ler geri dönmeden toplarını eritilmek üzere sökerken, kimilerinin nasıl surat astığını tahmin etmek zor değil. Ancak Lee, kış aylarında taarruz riskinin düşük olduğunu biliyordu. İsabetli bir karardı bu.)

Çok az lider Lee'ninki kadar zor kararlarla yüz yüze gelir, ancak aynı ikilem, bugün ile yarını dengelemek, liderin her gün karşısına çıkar. Kıt sermayeyi nereye yatırmalı, insanları nerede görevlendirmeli, yeni ürün ve hizmetleri hangi önceliklere göre düzenlemeli, temel araştırma için ne kadar harcamalı, pazar oluşturmak için kaynakları nasıl düzenlemeli; bütün bunlar bugün ile yarının karşı karşıya gelişinin örnekleridir. Eğer bugüne fazla vurgu yaparsanız, yarınınızı bugünün yüzeysel bir tekrarı olmaya mahkûm edersiniz. Eğer yarına aşırı vurgu yaparsanız, yarının üzerine bina edileceği temelin altını oymuş olursunuz. Kısa erimli sonuçlarla aşırı ilgilenmek yarını mahveder. Ama kısa erimli sonuçlara kayıtsız kalmak da örgütü, ne kadar arzu edilir olursa olsun, geleceği yaratamayacak kadar zayıflatır.

YEDİNCİ KURAL: BUGÜN YARINLA YARIŞIR

Bir örgütün sahip olduğu enerji, kaynak ve parlak eleman sayısı bellidir. Bu örgütsel enerjinin çoğu bugünün taleplerinde odaklanmalıdır, pazarın ihtiyaçları zamanında karşılanmalıdır. Değişim kampanyasına karşı oluşan direncin bir bölümü, görüş farklılığından çok gücün nasıl dağıtılacağıyla ilgilidir. Ne var ki, lider kaynakların - zaman, enerji, en iyi elemanlar - bir kısmını geleceğe yöneltmesi ve her ikisi arasında denge kurması gerektiğini bilir.

XEROX'un genel müdürü David Kearns firmayı uçurumun kenarından döndüren dönüşüme böyle önderlik etmiştir. Temel ürün güvenilirliğinden müşteri hizmetlerine kadar bütün boyutlarda kaliteyi iyileştirmenin XEROX için en ivedi stratejik konu olduğuna inanıyordu. Xerox çok uzun bir süre sektörün öncüsü olma şöhretine dayanmıştı ve pazarda büyük kayıplara yol açan kötü ürünler yapmaktaydı. *Prophets in the Dark* (Karanlıktaki Peygamberler) adlı kitabında Kearns, Xerox'un şirket merkezinden çok uzaklarda bulunan Virgina, Leesburg'daki eğitim merkezinde düzenlenen iki buçuk günlük bir toplantının dönüşüme yol açan kalite devrimi açısından en önemli dönüm noktası olduğunu anlatır. Ama şunları da yazar:

> *"Hiçbir şekilde yaygın bir katılım arzusu yoktu... Bütün bunlar olup biterken, yine de yaklaşık 9 milyar dolarlık bir iş hacmimiz vardı... Pek çok kişi, yapılması gereken o kadar çok şey varken bir sürü zaman harcayacak olmamıza şaşıyordu... Başkaları bunun gerçekleştirmekte olduğumuz tasarrufa hiçbir şekilde uygun düşmeyeceğini söylüyordu... Bu çalışmayı gündemden çıkarmak isteyenlerin sayısı az değildi. Stamford'da (şirket merkezinde) yarım gün geçirelim, olsun bitsin. Leesburg'da iki buçuk gün harcayacak kadar aklımızı kaçırmadık, diyorlardı."*

Böyle bir direniş, hem tipikti hem de öngörülebilirdi. Toplantıya katılan herkes, zor ve sorumluluk isteyen günlük işlerle ilgiliydi; onların bugünleri liderin yarın vizyonuyla doğrudan yarışmaktaydı. Ama Kearns gerekli dengeyi yakaladı. Toplantı yalnızca bir adım, görevle ilgili buzdağının yalnızca görünen tepesiydi; ancak bu toplantı, bugün iyiye gidişten çok bir dönüşüm olarak nitelendirilen başarı için zorunluydu.[5]

Kara Kuvvetlerinin gelecekle ilgili her deneyi, paraların aslında bakıma ya da konvansiyonel talim manevralarına harcanması gerektiği eleştirilerine hedef olmuştur. Küçülen bir orduda yetenek bileşimini doğru ayarlamak için harcanan kaynakları bile "tasarruf etmek" isteyen hızlı küçülmeciler hep oldu. Teknoloji temelini canlı tutmak için harcanan paralara, acil ihtiyaç duyulan kamyonları satın almak ya da altyapıyı yenilemek isteyenler karşı çıktılar. Başlattığınız her yenilenme çabasında benzer eleştirilerle karşı karşıya kalacaksınız. Son tahlilde, kolay olmayan kararları alması, bugünle yarının taleplerini dengelemesi gereken kişi liderdir.

9. BÖLÜM

Örgütü Dönüştürmek



İyinin de İyisi Vardır

Kara Kuvvetlerini küçültmek çok zordu. Eski birliklerin lağv edilmesine gönlümüz razı olmuyordu. Çoğumuz bu birliklerde görev yapmıştık, onların yok olmasını izlemek çok ağır geliyordu. Arkadaşlarımızın ayrılışına tanık olmak daha da zordu. Ne var ki, yedek ve muvazzaf güçleriyle birlikte Amerikan Kara Kuvvetlerinin NATO'ya karşı açık bir tehdidin bulunmadığı bir ortamda güvenle küçülebileceğini düşünüyorduk; bu nedenle küçülmeye karşı hiçbir zaman ciddi bir direniş olmamıştır. Ancak stratejik mesele küçülmek değildi. Stratejik mesele, daha iyi olan Kara Kuvvetlerini, bildiğimiz dünya için değil, bilmeye başladığımız dünya için daha iyi olan Kara Kuvvetlerini oluşturmaktı.

Genel Kurmay Başkanı, üst düzey generaller ve politik liderlik ile birlikte çalışırken, Kara Kuvvetlerinin izleyeceği çizginin tedrici değişim mi, yoksa dönüşüm mü olması gerektiğine karar vermem gerekiyordu. Bazıları yalnızca küçülmek, her zaman yaptıklarımızı yapmak, geçmişin denenmiş ve sınanmış proseslerini kullanarak Kara Kuvvetlerinin etkinliğinde ölçülü iyileş-

tirmelerde bulunmakla yetinebileceğimizi düşünüyordu. İyi tanımlanmış bir hat üzerinde sürekli proses iyileştirmekle, böylesi bir tedrici değişimle Soğuk Savaş döneminde dünyanın en iyi kara kuvvetlerini yaratmıştık. Ancak o zaman uygun olan mevcut prosesler, Kara Kuvvetlerinin ihtiyacı olan gelişmeyi sağlamak için yetersiz görünüyordu.

Bu nedenle, dönüşümü deneme kararımız üzerinde çok düşünülmüş bir karardı. Dönüşüm, bir örgütü daha üst bir düzeye yükseltmek, özünü muhafaza ederken, onun niteliksel olarak farklı bir şey haline gelmesine önderlik etmektir. Hem misyonumuz (ne yapmamız gerektiği) hem de teknolojimiz (bunu hangi araçlarla gerçekleştireceğimiz) kesintiye uğramıştı, ayrıca daha büyük bir belirsizlikle, yeni müttefiklerle ve bir bütün olarak Kara Kuvvetlerinde ve savunma topluluğunda tümüyle yeni ilişkiler oluşturma göreviyle karşı karşıya bulunuyorduk. Etrafımızdaki değişiklikler, tedrici değişim aracılığıyla başa çıkılamayacak kadar şiddetliydi.

Bizim için söz konusu olan dönüşümün iki önemli boyutu vardı: Sanayi Çağından Enformasyon Çağına dönüşmek durumundaydık; dar olarak tanımlanmış tek bir tehditle karşı karşıya bulunduğumuz iki kutuplu dünyadan tehdit sayısı görünürde sonsuz olan çok kutuplu dünyaya geçmek zorundaydık. Üçte bir oranında küçülmekle birlikte, bu muazzam sorumluluk isteyen bir görevdi.

Böylesi bir değişiklik söz konusu olduğunda, örgütünüzün yanınızda olması hiç de önemsiz bir konu değildir. Kara Kuvvetlerini, değişimi bir moda olarak kabul etmeyeceğini bilecek kadar tanıyorduk. 1970'lerde gönüllü birliklerle gerçekleştirdiğimiz ilk deneyler, kimileri tarafından güç dağıtıcı olarak görüldüğü için hiçbir işe yaramamıştı. Deniz Kuvvetleri ile Hava Kuvvetlerinin de benzer sorunlarla boğuştuğunu görüyorduk. Bu nedenle, eğer rotadan çok fazla uzaklaşırsak, değişikliklerin geçici olacağını biliyorduk. 1970'lerdeki deneylerimiz bize yüksek performanslı örgütlerin, çok yüksek bir iç iletişim düzeyine sahip örgütler olduğunu öğretmişti. Değişimi daha kolay kabul edilebilir hale getirmek için, liderler olarak ona bizzat katıl-

mak, insanlara sürekli olarak neyi niçin yaptığımızı izah etmek durumundaydık.

Kısacası, hem bizi yeni bir düzeye yükseltecek, hem de üniformalı profesyonellerin meşru gördükleri şeyleri yansıtacak bir dönüşüm programına ihtiyacımız vardı. Sağlamam gereken denge şuydu: Gerçek bir dönüşüm, ama örgütün desteğiyle!

Bir denge noktasını da değişimin hızında buldum. "Çok hızlı" değil, "yeteri kadar hızlı" yürümeliydik. İlk başlarda "değişimi gerçekleştirirken sürekliliği muhafaza etmek" üzerine konuşmalar yapıyordum. Bu, geçmiş başarıların takdir edilmesi, benden önceki komutanın küçülme ve değişim yaklaşımının onaylanmasıydı. Kısa süre sonra mesaja "gelişmeyi" ekledik: Süreklilik, değişim ve gelişme. Amacımızın tam tersi olmasına rağmen, gelişmeye yeteri kadar vurgu yapılmazsa, hedefimizin küçülme haline gelmesinden endişe duyuyordum. Gelişmeyle, sıradan bir şeyi gerçekleştirmeyeceğimiz, dünyanın en iyi ordusu olma konumunu koruyacağımız fikrinin oluşması büyük önem taşıyordu. İnsanlar ilerlemeyi fiziksel anlamda düşünme eğilimindedir. Bir küçülme atmosferinde "gelişme" fikri pek çoğu için iticiydi. Ancak ısrar ettik. Giderek "değişim", Soğuk Savaşın sona ermesiyle gerekli olan, ancak vizyonun gerçekleşmesi için yetersiz kalan düzenlemelerle (üslerin kapatılması, küçülme, Avrupa'dan yurda dönme) bağlantılandırılmaya başlandı. "Gelişme" geleceğin Kara Kuvvetlerini kurmanın, vizyonu fiilen gerçekleştirmenin adı olurken, "süreklilik" tarihimizin önemini ve değerlerimizin değişmeyeceğini anımsatıyordu.

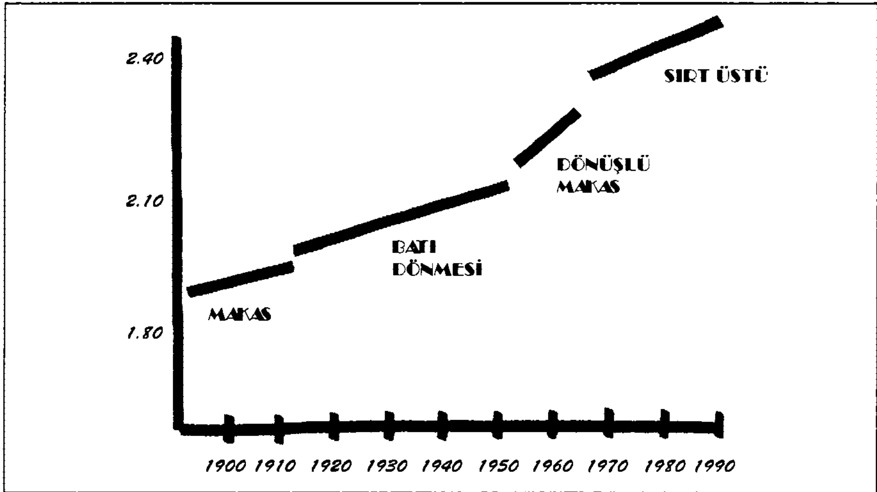
Zamanla her şey, geleceğin ordusu vizyonuyla, XXI. Orduyla uyumlu hale geldi; ancak bu zaman tüketen bir süreçti, birçoğumuz için 1989, hatta 1991 olaylarından çok daha zor ve daha fazla zaman tüketici oldu. Geriye baktığımda, başarabildiklerimizin kilit noktasını, dönüşüme olan bağlılığımızdan çok dengeyi sağlamada, değişimin adımlarını ve hızını Kara Kuvvetlerinin hazmedebileceği çerçevede tutarken gerçek bir dönüşüm hamlesi yapmada görüyorum.

— GRS



ÇITAYI YÜKSELTMEK

Standartların giderek yükseldiğini ve başarmanın gittikçe güçleştiğini ifade eden "çıtayı yükseltmek" deyimiyle sık sık karşılaşırız. Sporu çok seven bir meslektaş olan General Lee Salomon[1] bir gün bize çıtayı yükseltmenin tam olarak ne anlama geldiğini gösterdi. Son yüzyıldaki yüksek atlama rekorlarını gösteren bir şekil çizdi. Bu çizimden, yüksek atlama atletleri açısından çıtanın uzun bir zamandan beri sürekli yükseldiği kuşku götürmez bir biçimde anlaşılıyordu (bakınız Şekil 9-1).



Şekil 9-1—Çıtayı Yükseltmek

Şekil 9-1'den çıkartılması gereken iki önemli ders bulunmaktadır. Birincisi, proses iyileştirme ile dönüşüm arasındaki farktır. Yüksek atlama, kesintilerle birbirinden ayrılan süreklilik dönemleri geçirmişti. Süreklilik dönemlerinde atletler bilinen, kabul gören bir proses kullanıyor ve yeni şampiyon olmak, bu verili prosesi iyileştirmek, daha önce herkesin yaptığı "Kaliforniya dönmesini" ya da dönüşlü makası daha iyi yapmak anlamına geliyordu. Kesintiler,

birisi prosesi *dönüştürdüğü* zaman ortaya çıkıyordu. Kabul gören proses dönüşlü makas iken, Dick Fosbury sırt üstü atlayışla çıkageldi. Böylesi dönemlerde çıta biraz yukarı çekilmez, çok yükselir ve rekabet edebilmek için herkes buna uyum göstermek zorundadır.

İkincisi, görev artık Dick Fosbury'den sonra gelen diye anılabilmektir. Eğer mücadeleye, herhangi birinin proses iyileştirmesini kıstas almaya çalışarak ya da eski süreçten daha iyi bir performans çıkartmaya çabalayarak devam ederseniz, her zaman bir dönüşüm yaratarak sürüden ayrılacak bir yenilikçinin merhametine kalmışsınız demektir. Çıtayı yükseltmek, çevrenizin gizlice size yaptığı bir şey değildir, çıtayı yükseltmek kendiniz için kendinizin yaptığı bir şeydir.

Bu benzetmeden çıkan sonuncu fikir, bizzat olayın kendisidir. Yüksek atlama, teknikin (prosesin) her şeyden önemli olduğu bireysel bir spordur. Ancak dönüşümler başka etmenler tarafından da harekete geçirilebilir. Örneğin, kesintilerin mevcut teknolojiye bağlı olarak ortaya çıktığı, tahtanın yerine sentetik karışımların kullanılmaya başlandığı sırıkla atlamayı düşünün. Kural değişiklikleriyle üçlük atışı getiren basketbolu ele alın; artık yepyeni bir top oyunu söz konusudur. Dönüşüm için bir olanak sunan kesintiler, size birçok kaynaktan yönelebilir.

Yeni Haritalar

Değişim bizi yeni bir dünyaya, eski dünya haritamıza uymayan, kimi durumda haritasız bir dünyaya doğru götürüyor. Kara Kuvvetlerini ele alırsak, 1992 Somali bunalımı esnasında Almanya'daki birlikleri Afrika'ya kaydırdığımızda, durumumuz harfi harfine böyleydi. Birleşik Devletler'den haritalar getirmek, iç bölgelerle ilgili kendi haritalarımızı çizmek durumundaydık. Ancak figüratif haritalar daha da zorlayıcıdır. Günümüzde teknolojide, pazarlarda, insan kaynakları gelişiminde, global dağıtımda, enformasyon yönetiminde, devlet müdahalesinde ve içinde çalıştığımız stratejik ortamın

öteki kritik boyutlarında köklü değişikliklerle karşı karşıyayız. Haritalarımız elimizden alınıyor, çoğumuz haritası bulunmayan bölgelere sürükleniyoruz.

Bugünün yeni topraklarında eski haritalar, iş hayatının eski yöntemleri geçersiz olacaktır. Mevcut bir prosesi iyileştirmek sorunu çözemez. Bu, "yeniden"li sözcüklerin; yeniden biçimlendirme, yeniden düzenleme, yeniden yaratma, yeniden konumlandırmanın iflâsıdır. *Her zaman yaptığınızın aynısını yapmak, ne kadar iyileştirmiş de olsanız, sizi yalnızca daha önce sahip olduğunuza götürür.* Eski yöntemler, eski başarısızlıkların aynılarına yol açar.

20. Yüzyılın bu son yılları, eski yapıların çöktüğü ve kimisi kalıcı kimisi geçici olan yeni yapıların ortaya çıkıp hayatta kalabilmek için yarıştığı bir dönemdir. Dünya Sanayi Çağından Enformasyon Çağına geçiyor.[2] Alvin ve Heidi Toffler, filizlenmekte olan dünyayı Tarım Çağı (Birinci Dalga) ve Sanayi Çağından (İkinci Dalga) ayırarak "Üçüncü Dalga" olarak nitelendiriyorlar. MIT'den Nicolas Negroponte, çoktan Postenformasyon Çağına, aşırı uzmanlaşma çağına girdiğimizi savunuyor.[3] Fütürist John Petersen şöyle diyor: "Teknoloji, tarihte görülmedik bir hızla hayatlarımızı dönüştürmekte ve geleceğimizi biçimlendirmektedir; bunların köklü sonuçlarını görmeye ve anlamaya bile başlamış değiliz."[4] Bu abartılı tanımlamalar doğru düşünce tarzına ulaşmamız açısından yararlıdır. Sanayi Çağı yönetim biliminin seçkin üstadı Peter Drucker şunu yazmıştır: "Kesin olarak söyleyebileceğimiz tek şey, değerlerin, inançların, sosyal ve ekonomik yapıların, politik anlayış ve sistemlerin, özünde dünya görüşlerinin şu andaki yeniden düzenlenişiyle oluşacak olan dünyanın, bugün hiç kimsenin hayal edemeyeceği kadar farklı olacağıdır."[5]

Enformasyon Çağı toplumunu tanımlayan özellik, hızlı teknolojik değişimi uygulama ve bütünleştirme kabiliyetidir. Enformasyona dayalı teknolojinin uygulanması ve bütünleştirilmesi daha fazla bilgi yaratır, daha farklı hareket etmemizi ve davranmamızı sağlar ve örgütlerimizde yapısal değişikliklere yol açar. Fakat önümüzdeki yıllarda, teknolojik bakımdan daha gelişmiş toplum ile teknolojik bakımdan az gelişmiş toplum yan yana var olacaktır. Bizzat asimet-

riler olanakları yaratmaktadır. Örneğin, dünyadaki birçok kişinin ilk kullandığı ya da sahip olduğu telefon, telsiz telefon olacaktır. Eski teknolojiler atlanacaktır.

Bu büyük asimetrileri kavramak, bir tarım toplumunun uzanarak Enformasyon Çağından bitleri ve parçaları "ödünç alması" ile meydana gelen daha gizli asimetrileri anlamaktan daha kolaydır. Örneğin, birliklerimizi Somali'den yurda getirirken, onları ilk önce Mogadişu'dan deniz yoluyla Kenya, Mombaşa'ya kaydırdık, oradan da jumbo jetlerle yurda uçtular. Askerler buna çok sevindiler. Deniz yolculuğu onlara yıkanıp temizlenme ve uzun bir uçak yolculuğundan önce dinlenme olanağı sağlamıştı. Biz ise, askerlerin esenliğinden, ama o günlerde tahmin edilebilenden farklı bir nedenle endişe duyuyorduk. Tarım Çağı mensubu olan Somalili militarist diktatörlerin elinde Enformasyon Çağı silahları olabilirdi. Omuzdan atılan uçaksavar füzelerini uçak filosuna karşı kullanabilirlerdi.

1995 şubatında *Newsweek* dergisi, elinde bir mızrak ve bir cep telefonu taşıyan bir Masai savaşçısının fotografını yayınlamıştı. Görüntü çok etkileyiciydi. Masai bir Enformasyon Çağı toplumu değildir, ama elini Enformasyon Çağına uzatıp değişik teknolojik uygulamaları almıştır. Bu tür asimetriler insanların karşılıklı etkileşim dinamikini anlamamızı çok zorlaştırır. Bunlar, bilinmeyen olanaklar yaratırlar, ancak aynı zamanda risklerle yüklü olup ilk bakışta anlaşılamayacak kadar karmaşıktırlar. Bu önemli teknolojik, ekonomik ve kültürel kesintiler ortamında fırsatları yakalayabilmek için örgütlerimizi dönüştürmeliyiz.

Enformasyonun Gücü: Atlantik Kararlılığı

Büyük Friedrich döneminden beri sonbahar Avrupa'da askeri manevra mevsimidir. 1950'lerden bu yana NATO, hasattan sonra ve kar yağmadan önce, asker ve teçhizatını kırlara yayarak yüzbinlerce askerin katıldığı sonbahar manevraları düzenler. Günümüzdeki karmaşık politik konular ve misyonlar bu tür talimleri her zamankinden daha önemli hale getirmiştir, ancak artık yeni teknolojiler, en zor görevleri ve bağlantıları, tank ve topları kırlara yerleştirmeden daha

üst düzeyde ve daha iyi talim etme ve daha büyük yarar sağlama olanağı vermektedir.

1994'de denizciler, havacılar ve deniz piyadelerinden oluşan 400 bini aşkın asker, Avrupa savaş sahasının herhangi bir yerinde meydana gelen bir sınır bunalımı nedeniyle Atlantis adı verilen efsanevi yere çıkartma yapmak üzere çok-uluslu bir güçte bir araya getirildi, ancak operasyona fiilen tek bir asker bile katılmadı. "Atlantik Kararlılığı" adı verilen bu manevra esnasında altı ülkeden üst düzey liderler, günümüzdeki bir krizin karmaşık NATO-Birleşmiş Milletler ortamında stratejik konuçlandırma ve operasyon yürütmeyle ilgili zor konuları birlikte ele aldılar. Manevra, dünyanın değişik yerlerindeki savaş oyunları merkezlerinden simulasyonların şebekelendirilerek gerçek komuta merkezlerine indirgenmesi suretiyle gerçekleştirildi. Daha önce gerçeğe bu denli yakın ve bu kadar büyük çaplı bir simulasyon söz konusu olmamıştı.

Atlantik Kararlılığında, çok yüksek bir düzeyde yeni bir manevra tarzı gördük. Çelişkili gibi görünse de, hemen hemen hiç asker konuçlandırılmamış olmasına karşın, politik, stratejik ve operasyonel konular fiilen daha gerçekçi kılınabilmişti. Dahası, Soğuk Savaşın sona ermesinden sonra topraklarındaki manevralara karşı giderek daha hoşgörüsüz hale gelen Almanya'da gerçek bir manevranın yapılması, ev sahibi ülkenin getireceği karmaşık sınırlamalarla kısıtlanacaktı. Simulasyonda bu söz konusu değildi.

Güçlü simulasyonların doğrudan kumanda ve kontrol sistemlerine bağlanmasıyla, tek tek parçaların (örneğin hava savunma savaşı) kendi başlarına manevra yapması ve genel durumu hareket halinde tutmak için uç uca bağlanmasıyla, varlıklarını koruyan "soba borularının" kırılması da aynı şekilde önemlidir. Örneğin, hava, hava savunma ve kara eylemlerinin birbirine bağlanması sayesinde askerler, işlemleri düşünmeden mekanik olarak yerine getirecekleri yerde, fiilen proses iyileştirmelerine yönelebilmişlerdir. Simulasyon, daha da üst bir düzeyde, NATO'nun merkez bölgesindeki askerlerin; Soğuk Savaş planlarının kalıplarını kırmasını ve geçici komutanlıklar, konuçlandırmalar, uzun iletişim hatlarının muhafaza edilmesi vb. gibi ihtimal operasyonlarıyla ilgili konuları düşünüp öğ-

renmesini sağlamıştır. Senaryo tamamen hayaliydi, ama konular çok önemliydi; iki yıl sonra bu birliklerin bazılarının NATO komutası altında Bosna topraklarına gönderilmesi, manevralardan öğrenilenlerin uygulanabilirliğini göstermiştir.

ABD Kara Kuvvetleri Avrupa Komutanı General David Maddox'un zekâsının ürünü olan Atlantik Kararlılığı, çıtayı yalnızca Kara Kuvvetleri için değil, dost ve müttefiklerimizin çoğu için de yükseltmiştir.

Değişimin İkili Doğası

Değişim, hem bir *koşul*, hem de bir *süreç* olarak tanımlanabilir. Bir koşul olarak değişim, etrafımızda olup bitenleri tasvir eder; bir süreç olarak değişim, örgütlerimizi dönüştürmek için yaptığımız liderlik ve yöneticilik eylemlerini ifade eder. Bir koşul olarak değişim bizi derinden etkiler, ama dışımızda gerçekleşir; bir süreç olarak değişim içimizde büyüttüğümüz bir şeydir. Bir koşul olarak değişim, kabul etmemiz gereken gerçekliğin bir parçasıdır; bir süreç olarak değişim bizim etkilediğimiz bir şeydir.[7]

Bu ayırım yararlıdır; çünkü değişimi kendimizin ve örgütlerimizin yaşamında bir koşul olarak kabul edersek, o zaman onu yalnızca "sorunlardan" ibaret olmak yerine olanaklar bağlamında görebiliriz. Bir koşul olarak değişim güneşin doğması gibidir: *Olacaktır!* Çalışma hipotezi *hiçbir zaman* statüko olamaz. Çevre *her zaman* değiştiği için, hipotez örgütün *her zaman* değişmesi gerektiği olmalıdır. Önderliğin etkinliği, doğru yönün oluşturulması, değişimin bu iki boyutunu birlikte ele almaya, değişimi değişen ortamda olanak yaratma süreci olarak kullanmaya bağlıdır.

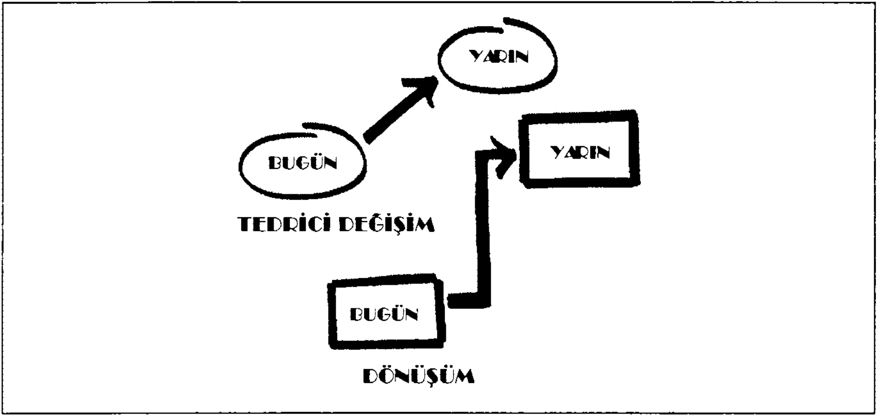
Değişimi hız, kütle ve karmaşıklık olarak da düşünmekte fayda vardır.[8] Değişimin *hızı*, değişimin hangi hızla gerçekleştiğidir. Bazı ortamlarda hız artar; değişim gittikçe daha büyük bir hızla gerçekleşir. Değişimin *kütlesi*, ne kadar yaygın olduğuyla ölçülür. Değişim

fiilen kendimizin ve örgütlerimizin yaşantısının bütün alanlarında gerçekleşmektedir. Değişimin *karmaşıklığı*, günümüz dünyasında her şeyden soyutlanmış değişimin söz konusu olamayacağı olgusuna işaret eder. Her değişim, çoğu kez yanlış anlaşılan umulmadık başka değişikliklere yol açar, bunlar da amaçlanmamış, üstünlük ya da felâket getiren ikincil ve üçüncül etkilere yol açar. Her üç yönü itibariyle değişim, günümüzde daha önce olmadığı kadar yaygın hale gelmiştir.

DEĞİŞİM Mİ, DÖNÜŞÜM MÜ?

Değişim, evrimci olabileceği gibi devrimci de olabilir; tedricen, mevcut bir paradigma ile gerçekleşebilir; ya da köklü bir değişiklik biçiminde yepyeni bir paradigmayla meydana gelebilir. Eğer ortamınız oldukça istikrarlıysa, tedrici değişiklik sizin için en iyi yoldur. Geleceği yaratma stratejiniz muhtemelen hem tedrici değişikliği, hem de dönüşümü içerecektir. Kara Kuvvetleri örneğinde, yalnızca kaliteli insanları askere alma ve orduda muhafaza etme ile lider yetiştirme proseslerindeki değişimi tedricen gerçekleştirdiğimizi anımsayın. Kara Kuvvetleri, öteki kritik proseslerde dönüşümler yapmıştır ve yapmaktadır. Dönüşümü tanımlayan özellik, onun farklı bir örgüt yaratılması sonucunu getirmesidir; bu nedenle tek tek her prosesi dönüştürmek zorunda kalmadan, örgütünüzü dönüştürmeniz mümkündür.

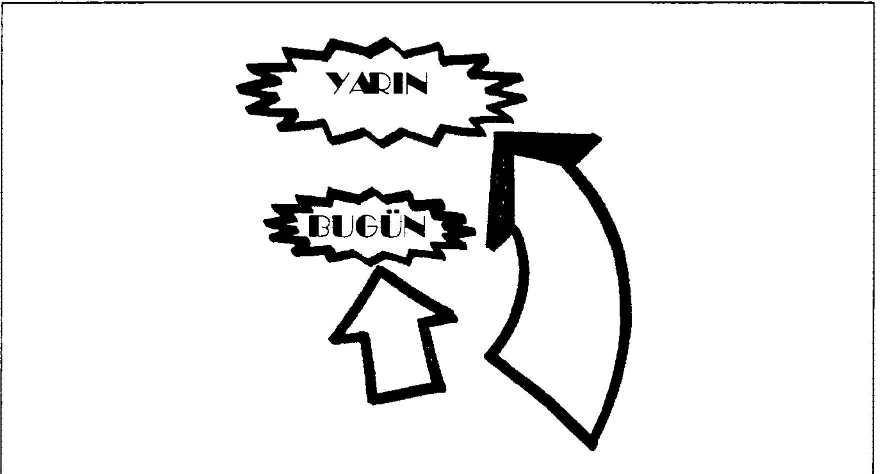
Şekil 9-2, dönüşüm prosesinin çevredeki değişikliklerin sonucu meydana gelen bir kesintiyi bir köprüyle aşmayı içerdiğini göstermektedir. Kara Kuvvetleri açısından iki konuda, misyonlar ve teknolojide bir kesinti söz konusuydu. Çünkü ordular serbest pazarda faaliyet göstermez; yeni misyonlarımız bizim üzerimize geldi, dışarı çıkıp onları geliştirmiş değiliz. Teknolojide ise karşı karşıya kaldığımız kesinti, bütün öteki örgütlerin yüz yüze geldiği sorunlara benzemekteydi.



Şekil 9-2—Tedrici Değişim ve Dönüşüm

DÖNÜŞÜM GÖREVİ

Dönüşüm görevi, bugünü yönetirken kesinti üzerine bir köprü kurabilmektir. Şekil 9-3'de kalın okla gösterilen önemli çaba, bugünle başa baş gitmek yerine yarının bütün yeni koşul ve çevresini oluşturarak örgütü yarına götürmektir.



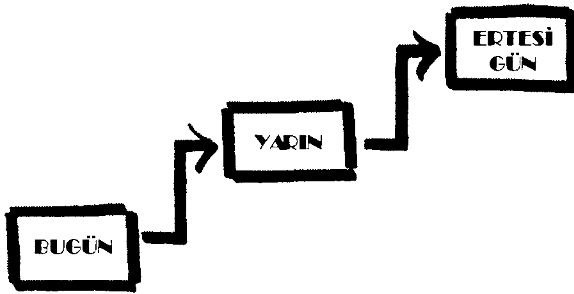
Şekil 9-3—Dönüşümün Oluşması

Dönüşümün amacı, yalnızca kesintilerin üstesinden gelmek, süreçteki değişikliklere ya da başkalarının kıstas olarak koyduğu değişikliklere "ayak uydurmak" değildir; tam tersine, geleceğe doğru yürümek ve yeni bir standart geliştirmektir. Dick Fosbury, otomobillerin nasıl yapılacağını yeniden tanımlayan Toyota, bilgisayarın amacını yeniden tarif eden Apple, cep telefonunun potansiyelinde patlama yaratan Motorola ya da hazır gıda sektörünü geliştiren McDonald's gibi olmaktır. Dönüşüm, kökten farklı bir şey, daha iyi bir şey haline gelmektir.

Bunu gerçekleştirebilmek bir bilimden çok bir sanattır. Örgütün bütününün karşı karşıya bulunduğu aynı belirsizlikler lidere de sıkıntı verir. Her zaman daha fazla veri, daha iyi analiz, daha iyi seçenekler ister. Ama bir sorunu incelemek için mevcut yöntemleri ne kadar fazla kullanırsanız, mevcut çözümlere kısmi iyileştirmeler getirme eğiliminiz de o kadar artar. Savaş alanıyla ilgili olarak şöyle deriz: Hızla yapılan ve gayretle gerçekleştirilen bir plan, yavaş yapılan ve kötü şekilde gerçekleştirilen bir plandan daha iyidir. Günümüzün ortamı kritik noktaya odaklanmış hızlı, gayretli eylemi ve yürütmede mükemmelliği talep etmektedir. Bu, bilim değil sanattır.

BİRBİRİNİ İZLEYEN DÖNÜŞÜMLER

Dönüşümle ilgili değişmez olgulardan birisi, işe günümüzün gerçekliğiyle başlama zorunluluğudur. Geleceği tasavvur ederken entellektüel sınırlamalar söz konusudur, ama geleceği *kurarken* fiziksel sınırları kabul etmek zorundasınız. Günümüzün gerçekleri - çevreniz, kaynaklar, insanlar, teknoloji vb. - yalnızca araçtır. Kampanyanıza bir doz pragmatizm katmalısınız. Bunu yapmanın bir yolu da, geleceğe aşamalarla, bir noktadan ötekine seyrederek yönelmek, ya da vizyon dilinde ifade edersek, önce "bir sonrakini", sonra "bir sonrakinden sonrakini" kurmaktır (bakınız Şekil 9-4).



Şekil 9-4—Adım Adım Dönüşüm

Kara Kuvvetleri örneğinde, XXI. Ordunun herhangi bir tezahürüne doğrudan ulaşmak, hem doktrinin hem de sahra teknolojisinin geliştirilmesini gerektirdiği için, mümkün değildi. Ama Soğuk Savaştan uzaklaşmak, el altında bulunan araçları kullanarak oluşmakta olan dünyanın ortaya koyduğu görevleri yerine getirmeye daha fazla muktedir bir "Güç Projeksiyonu Ordusu" kurmak mümkündü. Konuçlandırma doktrini, gemilerde önceden depolanmış yedek teçhizat, modernize edilmiş uçak taşımacılığı, muhtemel operasyonlar için talim yapma, yedekleri silah altına almada daha esnek politikalar, esnek konuçlandırma planlaması, gerçekten dünya çapında etki alanına sahip dijital iletişim teçhizatı, yiyecek, prefabrike korunak ve diğer malzemeleri içeren hazır lojistik paketler, bunu gerçekleştirmenin araçlarıydı. Bu araçlar bugünün imkânları dahilindeydi, yalnızca yeniden gruplaştırılmaları, proseslerin iyileştirilmesi ve kısmi yatırımlara gidilmesi gerekiyordu. İmkânlar arttıkça daha yetenekli, daha çok yönlü bir güce dönüşmek mümkün olabilirdi. Güç Projeksiyonu Ordusu bir nihai durum değildi, XXI. Ordu da nihai durum değildir, ama onu kurmak ve bir noktadan ötekine doğru gelişebilmek için önemli bir ilerleme yöntemi olmuştur.

SEKİZİNCİ KURAL: İYİNİN DE İYİSİ VARDIR

Kazanan örgütler "daha iyinin" bugünün kavramlarıyla tanımlanması gerekmediğini bilirler. Daha iyi; kalitenin iyileştirilmesi, masrafların azaltılması, çevrim süresinin kısaltılması, daha düz bir yapı, yetki devri ya da paylaşılan bilgiyle ilgili değildir. Daha iyi, bütün bu sayılanları ve daha başka özellikleri içerebilir, ama bütün bunlar tedrici değişimin boyutlarıdır. Daha iyi, yarının dünyasında bir avantaj sağlamak ve bunu muhafaza etmektir. Daha iyi, farklı bir şey haline gelmektir. Daha iyi, kazanmaktır.

SEKİZ DAKİKADAN ÜÇ DAKİKAYA: BİLGİ ÇEVRESİNDE ÖRGÜTLENMEK

Görünmeyen bir hedefi topla dövmek her zaman karmaşık, zor bir proses olmuştur. Bu iş için bir gözcü, bir ateş yönü belirleme merkezi, birlik komuta mevkii ya da taktik operasyon merkezi, mürettebatı ve mühimmatıyla birlikte topun kendisi ve bir iletişim ağı gereklidir. Uzun yıllar, bu görevin zaman standardı, hedefin saptanmasından nişan alınıp imhasına kadar geçen süre, sekiz dakikaydı. Kaliforniya, Fort Irwin'deki Ulusal Talim Merkezinde 1994'de yapılan deneylerde bir tank mürettebatı, bir lazer alan tarayıcısının aracılığıyla hedefi, kesin açısını ve uzaklığını saptayabilmişti. Tankta bulunan global konumlandırma sistemi düşman tankının kesin yerini göstermekteydi, tank komutanı hedefin bulunduğu yeri bir tek düğmeye basarak hesaplayabiliyordu. Bütün bu bilgiler, ateşleme bilgilerini küçük bilgisayarlarında hesaplayan mürettebata doğrudan dijital yolla iletilmekteydi. Görev gücü veri tabanı aynı anda

otomatik olarak hedefin gerçekten bir düşman olup olmadığından emin olmak için dost bölgeleri kontrol etmekteydi. Bütün bunlar gerçekleştikten sonra mürettebat, doğru patlayıcı miktarını belirliyor, fitili hazırlıyor, art arda ateşliyor ve (merminin altmış saniyelik uçuş süresi de dahil) üç dakikadan kısa bir süre içinde daha az adım, daha hızlı iletişim ve daha az hata ile hedefi vuruyordu.

Hız ve tam isabet, başka deyişle etkinlik, top mürettebatına ve tank mürettabatına, konseptte ve amaçta ortak bir anlayış etrafında bir araya gelmiş yarı bağımsız, geçici bir ekip olarak eylem yapma olanağı verilerek sağlanmış bilgi teknolojisinin gücüyle gerçekleştirilebilmiştir. Bu, askerin etkinliğinde teknoloji aracılığıyla sağlanmış gerçek bir dönüm noktasıydı.

"Sekiz dakikadan üç dakikaya" bilgi çevresinde örgütlenmenin ne anlama geldiğini gösteren bir örnektir. Sekiz dakikalık örgütte tanklar ve toplar, kendi kulvarlarında örgütlenmişlerdir ve aralarındaki irtibat insanlar tarafından sağlanmaktadır: Tanklara bağlı bir ileri gözcü, verileri hesaplayıp kontrol edecek bir ateş yönü merkezi, hedef bölgede dost kuvvetlerin bulunup bulunmadığını olanakları ölçüsünde kontrol edecek bir komuta mevkii ve iletişim kanallarını sağlayacak, bütün bu eylemleri koordine edecek bir komutanlık. Üç dakika örgütü bilgi çevresinde, tank mürettebatında bulunan ve top mürettebatının ihtiyaç duyduğu ama aynı zamanda top mürettebatında bulunan ve tank mürettebatının ihtiyaç duyduğu bir yeteneği açığa çıkarabilecek bir bilgi etrafında örgütlenmiştir. Global hedef bulma sistemi, lazer tarayıcılar, dijital iletişim, yerleşik bilgisayarlar gibi insan hatasını büyük ölçüde azaltan teknoloji sayesinde mümkün olmuştur. Ancak bütün bunlar örgüt konsepti sayesinde gerçekleşmiştir. Başarı elde edildikten sonra ekip oluşturulduğu hızla dağıtılır.

Günümüz perakendeciliğinde de bilgi etrafında örgütlenmenin aynı çarpıcı örneklerini görebiliriz. Gerektiğinde, Gap gibi dükkânlar satış noktası terminallerini gerçek zamanda üretim ve dağıtım kararlarıyla bağlamaktadır. Bu, envanteri perakende satış düzeyine indirip burada odaklandırır, aynı zamanda stok fazlasından, yavaş hareket eden alışverişten kaynaklanan zararı da en aza indirir.[9] Es-

ki yöntemlerin dört ile altı aylık çevrim süresi anlamına geldiği bir sektörde Gap ve benzeri perakendeciler, raflarda bulunanları iki haftadan daha kısa bir süre içinde etkileyebilmektedir.

Bilgi çevresinde örgütlenme, örgütleri aynı anda ve eşzamanlı operasyonlar gerçekleştirebilme yeteneğiyle donatır. Birbiriyle ilişkili bu iki önemli konseptin farkları da vardır.

Aynı anda demek, birçok şeyi aynı anda yapmaktır. Enformasyon Çağı örgütü, hem birçok farklı şeyi aynı anda yapma kapasitesine, hem de bir operasyonun farklı aşamalarını aynı anda gerçekleştirecek bir bütünsel bir kapasiteye sahiptir. Bunu açıklamak için bazı askeri operasyon teorilerini ele alalım. Geleceğin savaşını tasarlarken, *Race to the Shift* (Değişim Yarışı) adlı ünlü kitabında Richard Simpkin, orduların aynı anda hem operasyon hem de plan yapmaları gerektiğini göstermiştir.[10] Örgütlerdeki çevrim süresinin temelinde bu önemli düşünce yatmaktadır. Hangi çevrim ele alınıyor olursa olsun, o sonunda bütün çevrimlerin eşmerkezli olacağı şekilde sonuçlanmalıdır. Simpkin'in aynı anda operasyon ve planlama görüşüne, kendini toparlamayı da eklemek istiyoruz. Enformasyon Çağı örgütü, aynı anda operasyon yapma, bir sonraki operasyonu planlama ve bir önceki operasyondan sonra kendisini toparlama yeteneğine sahiptir. Günümüzün kısa ürün çevrim süreleri ile değişimin hız ve kütlesini veri kabul edersek, bu yetenekler artık başarı için zorunlu hale gelmiştir. Daha hızlı çevrim süreleri ihtiyacını yaratan aynı ortam bize, bilgi etrafında örgütlendiğimiz takdirde, yeni olanakları değerlendirmek için yeni örgüt biçimleri sunar.

Enformasyon Çağı örgütlerinin operasyonları senkronize etme, belirleyici bir etki yaratmak için olanakları belli bir anda tek bir noktada toplama yeteneği de çok gelişmiştir. *Eşzamanlı* operasyonlar, işlevsel parçaların aynı anda müşteride odaklanacak şekilde koordine edilmesi olarak düşünülebilir. Eğer ürün zamanında hazır değilse, büyük bir promosyon kampanyasının hiçbir değeri yoktur. Bilgi etrafında örgütlenme, eşzamanlılığı destekleyen yatay bağlar oluşturur.

Bilgi etrafında örgütlenme operasyonların dağıtılmasını müm-

kün kılar; bu, coğrafi olarak dağınıklık ve etkide bütünlük demektir. Bir operasyonun herhangi bir aşamasında her şeyin, gerek kelime anlamıyla gerekse temsili anlamda, tek bir çatı altında bulunması gerekmez. Sanayi Çağı modeli bizi kendi kendine yeten birimlere yöneltmiştir. Enformasyon Çağı birimleri ise sanaldır; yalnızca ne, nerede ve ne zaman gerekiyorsa o bir araya gelir, böylelikle daha az masrafla daha fazla esneklik sağlanır.

Enformasyon Çağı örgütleri bir dizi önemli ortak özellik etrafında biçimlenir:

- İşle ilgili geleneksel işlev alanları yerine bilgi etrafında örgütlenmişlerdir.
- Bilgiyi hızla sentezleştirip odaklandırabilir, neredeyse organik olarak öğrenir ve uyarlarlar.
- Risk üstlenir ve hata yaparlar, ama kumar oynamaz ve hatalarını giderebilirler.
- Özünde her düzeyde çok yönlüdürler; birbiriyle bağlantılı olmak sınırlardan daha önemlidir.
- Birçok prosesin, hatta en önemli olanların bile, geleneksel örgüt sınırlarının dışına taştığını kavrarlar.
- Düşünce ve eylemde aynı andalık kapasitesini geliştirirler.
- Global durumlarını algılamayı paylaşırlar.
- Dışarıya verilmiş olanların çoğu da dahil, dağıtılmış operasyonlar yeknesak hale gelmiştir.

Görüldüğü gibi, bilgi çevresinde örgütlenme karar alma sürecinde ademi merkeziyetçiliğe götürür. Bu, aşılması her zaman kolay ol-

mayan bir engeldir. Bir kere aşıldı mı, üst düzey liderler fiilen uzun erimli kararlarda odaklanma özgürlüğüne kavuşurlar. Değişik örgütsel alanlarda denetimi ve dengelemeyi içeren eski çalışma yöntemlerinde ısrar etmek yalnızca süreyi artırır ve hataya yol açar.

Son olarak, bilgi çevresinde örgütlenmek kalite ve hızı gündeme getirir. Gerek Amerika'da gerekse başka ülkelerde gerçek bir kalite devrimi yaşanmaktadır. Yüksek kalite artan ölçüde, pazara girmenin bedeli haline gelmektedir, ancak bu bir vizyon, proses ya da strateji olamaz, çünkü özü bakımından amaçla pek bağlantılı değildir. Ne var ki, Enformasyon Çağı örgütünde canlılığın sürekliliğinin ikinci bir bileşeni olarak hızı ele alırsak, her ikisini de gerçek perspektiflerinde görebiliriz; birlikte, öğrenme ve ilerlemeye yol açacak bir zemin oluştururlar. Kalite ve hız, yeni esas temeller haline gelmiştir; Enformasyon Çağı örgütünün payandalarıdır.

İNSANLIK DRAMI OLARAK DÖNÜŞÜM

Dönüşümün doğası gereği örgütler, işgörenlerin güvenini sürekli tazelemek, gelecekle ilgili olumlu duygular yaratmak göreviyle karşı karşıyadır. Bu, değişime genellikle işten çıkartmaların, kapatmaların ve küçülmelerin eşlik ettiği 1990'larda özellikle böyledir. İnsanlar işlerine anlam yükler. İşlerinde yapılan büyük değişiklikler, yalnızca ekonomik refahlarını değil, aynı zamanda öz değerleriyle ilgili duygularını da etkiler. Değişimin, ona katılan insanlar tarafından olumlu karşılanmasını sağlayan bir ilerleme atmosferi yaratmak, son derece önemli bir liderlik görevidir. Bu nasıl yapılabilir?

Birincisi, lider değişimin insani boyutuna önderlik etmelidir. Yalnızca olumlu işler için çalışan iyi fikirlere sahip kişi olmak yetmez. İyi ya da kötü, *bütün* insani boyutlarda çalışmak durumundasınız. En üst düzeydeki liderlere Kara Kuvvetlerinin aktif olarak geleceğe yönlendirildiğini göstermek için bütün iletişim araçlarını kullandık. Videolar, gazete ve dergi yazıları, konferans ve toplantılar, konuşmalar ve hatta mektuplardan yararlandık. Başarılarımızın

kamuoyuna mal olmasını sağladık, ancak insanların kötü haberleri, gerilemeleri, küçülmeyi ve gerekli kadro daralmalarını mümkün olan en kısa zamanda öğrenmesine de özen gösterdik. Bir zincirleme bilgilendirme prosesi oluşturduk. Zincirin bir alt halkasındaki lider, hem iyi hem de kötü haberleri kendi üstünden alıyor ve bunları kelimesi kelimesine tekrar ettirerek astına iletiyordu. İyi ve kötü haberleri kendi liderlerinden duymayan kişilerin, söz konusu olayları genellikle feci şekilde çarpıtan kaynaklara, bulvar basınına ve fısıltı gazetesine başvurduğunu çok çabuk öğrenmiştik.

Küçülmemiz gerektiği olgusu insani boyuta önderlik etmeyi çok zorlaştırmıştı. Savunma bütçesini yaparken karşılaştığımız en büyük sorunlardan birisi, Kara Kuvvetlerindeki "nihai durumla", programcıların hesap defterlerine uygun olacak gelecekteki asker sayısıyla ilgili sürekli pazarlıklardı. Çalışma anlayışı açısından bu anlamsız bir konseptti; teknolojinin örgütsel tasarımlarımızı şimdiye kadar görülmedik ölçüde değiştireceğini söyleyebiliyorduk. Ancak duygusal açıdan, kendilerini güvende hissedecekleri bir nihai durum formüle etmediğimiz sürece, askerler bize kendilerini boşluğa atıyormuşuz gibi bakıyorlardı; bu ise onları güven duygusuyla donatmamızı olumsuz etkiliyordu.

Bir başka zor görev, birliklerin lağv edildiğini ne zaman açıklamak, onları lağv etmeye karar verdikten sonra daha ne kadar hazırolda tutmamız gerektiğiyle ilgiliydi. Örgütün sağlığı için planı uygulamak üzere gerçekte bilinçli bir karar almış olmamıza karşın, çoğu kez plansız davranmakla eleştirildik. Her zaman herkese herşeyi söyleyemedik, ama insanlara mümkün olduğu kadar çabuk mümkün olduğu kadar çok şey söyledik, çünkü örgüt, erken öğrendiği gerçek kötü haberleri hayali berbat haberlerden kesinlikle daha kolay özümser.

İster insanların işine son verin, ister onları New Mexico'ya taşıyın ya da yalnızca aynı işletme veya merkezde yeni bir göreve getirin, kendilerine her durumda onur ve saygıyla muamele etmelisiniz. Bu, iyi zamanlarda uyulması gereken bir kuraldır, ancak belirsizlik ve stres yüklü değişim zamanlarında olağanüstü önem kazanır. Yoksa elemanlarınız, sözleriniz ne kadar parlak olursa olsun, eylemlerinize bakacak ve bağlılıkları zayıflayacaktır. Taşınan ya da ayrılan elemanlarınıza aceleci bir davranış gösterirseniz, geride kalanların

çizik atıldıktan sonra kendilerine daha iyi davranılacağına güvenmelerini bekleyemezsiniz. Kalanların en iyileri ayrılma eğilimi gösterir, herkes enerjisini, geleceği *yaratmaya* değil, gelecekten endişe duymaya harcar. İnsana yakışır bir ilgi göstermek, hizmetlerine saygılı olmak ve hayatlarındaki değişiklik esnasında mümkün olduğu kadar destek olmak gerekir. Bunu, yalnızca örgütünüzün bir parçası olmuş kişilere olan borcunuzdan dolayı değil, aynı zamanda kalanlar için de yapmalısınız. Dostlarına ve iş arkadaşlarına ilgi gösterdiğiniz için, size daha fazla saygı duyacaklardır.

Birçok örgütün tedrici yaklaşımla, bir çözümden ötekine seyrederek, yalnızca ara sıra büyük çaplı atılım yaparak ilerlemeye çalıştığını gördük. Yarının dünyasında muzafferler sürekli dönüşümün üstesinden gelme yetenekleriyle tanımlanacaktır. Proses iyileştirmeyi değil, dönüşümü örgüt kültürlerinin bir parçası haline getireceklerdir. Bugün rekabet edebilen örgütler ancak dönüşüm süreciyle, *sürekli* dönüşümle değişip yarın da rekabet edebilecek duruma gelebilir.

10. Bölüm

Başarıyı Aşmak



Geleceği Sergilemek

Kara Kuvvetleri Kurmay Okulu tarihçilerinden Profesör Roger Spiller göreve atanmamdan kısa bir süre sonra bana yazdığı bir mektupta şunları söylüyordu: "Eğer insanlar içinde yaşadıkları zamanı daha önce olup bitenlere atıfta bulunarak tanımlıyorsa, bu şimdiki zamanla ilgili kararsızlığın ve gelecekle ilgili endişenin işaretidir. Henüz içinde yaşadığımız zamanı anlamlandırabilmiş değiliz. Bu, Soğuk Savaşın nihayet sona erdiği, geleceğe soğukkanlılıkla ve kendimize güvenle bakmamız gereken bir dönemde, bizi huzursuz ediyor." Roger günlerini orta rütbeli subaylarla geçirdiği için, fikirleri çoğu kez onların endişelerini yansıtır. Roger bana, benim formüle edebileceğimden çok daha açık ve net bir şekilde, Kara Kuvvetlerinin bir tür "Endişe Çağı" içinde bulunduğunu, geleceğe açıkça odaklanamadığı durumda yakın geçmişe saplanıp kalacağını anlatmaktaydı.

Basra Körfezi savaşından sonra bazıları, Çöl Fırtınası tasarımındakilerden üçte bir oranda daha büyük zırhlı tümenler oluşturmaya kalkıştıklarında birçok "sorunla" karşılaştılar. Bunları "sabitlemek" istiyorlardı. Deneylerine dayanarak bir

tümenin daha çok kendine yeter olmasını, Körfez'de yaşananlara en uygun hale getirilmesini ve yeniden benzer koşullarda manevra yapmasını savunuyorlardı.

Bu yaklaşım mantıklıydı, hiç de şaşırtıcı değildi. Elli yıldan beri Çöl Fırtınasındaki kadar kapsamlı bir zırhlı savaş yapılmamıştı ve Kara Kuvvetleri en yakın tarihindeki başarılı savaş alanı deneyine başvuruyordu. Ne var ki, yalnızca tek bir savaş türüne göre kendimizi mükemmelleştiremezdik. Hepimizin karşısında duran görev bu kalıbı kırmak, geriye değil ileriye bakmaktı. Karşı karşıya bulunduğumuz dünya bizden esneklik, yalnızca bir başka Çöl Fırtınası için değil, çok farklı başka olasılıklar için de hazır, küçük karma birlikler talep ediyordu. Mükemmel değil, esnek bir çözüme ihtiyacımız vardı. Eğer Kara Kuvvetlerini Çöl Fırtınasından çıkartılan bütün dersleri "sabitlemek" suretiyle yeniden yapılandırsaydık, gücü yalnızca bir takım elbise almaya yeterken bir smokin satın alan bir adama dönerdik. Bu adam Yılbaşı Balosuna hazırlıklı olabilir, ama yılın geri kalan kısmında çıplak kalır.

Vizyonerlerin fikirlerinin pratikte uygulanabilirliğini değerlendirirken çoğumuz zorluk çekeriz. Var olan bir şeye dokunmak isteriz. Konuşmalarımda Keats'in "Bir Grek Vazosuna Övgü" adlı şiirine atıfta bulundum. Bu şiiri yüz kere okuyun, size çok şey ifade eder, ama bir Grek vazosunun gerçekte nasıl olduğunu anlamak için elinizde tutmak, ona dokunmak, üzerindeki şekillere ve biçimine elinizle değmek durumundasınızdır. Vizyonerlerin sözlerinin ötesine geçip geleceği gerçekten anlayabilmek için, ona dokunmamız gerekiyordu. Kara Kuvvetlerine, dokunabileceğimiz geleceğin bir göstergesi olarak bir "Grek Vazosu" yapma emrini verdim. Bu amaçla, dünü mükemmelleştirmeye çalışmak için değil, gelecekle ilgili öğrenmekte olduğumuz şeylerin üzerine bina etmek üzere, insanları yarının teknolojik ve örgütsel konularıyla boğuşmaya zorlayıcı eylem ve olayları, "zorlayıcı işlevleri" oluşturduk. Bunu yaparken elimde bulunan araç amaçlı düşünce, deney ve eylem için bir odak noktası oluşturmaktı.

1991'de Askeri Tarih Merkezi, George Marshall'ın İkinci Dünya Savaşında savaşan Kara Kuvvetlerinin oluşturulmasına hizmet eden bir dizi geniş çaplı sahra manevrası üzerine, Louisiana Manevraları üzerine bir araştırma yayınlandı.[1] Marshall'ın güçlü fikirlerinden ve onun yeni birlikleri ve yeni savaş alanı proseslerini tasarımlamak için deneyler yapma anlayışından etkilenmiştim. Bu amaçla Louisiana Manevraları Görev Birliğini oluşturduk. Marshall'in başlığını ödünç almakla, eskisi gibi devam etmenin yetmediği, olağanüstü tarzda yenilikler ve ilerlemeler yapılacağı, ancak sonucun hiçbir şekilde Kara Kuvvetlerine yabancı ve tehditkâr olmayacağı işaretini veriyordum. Yalnızca kurmay heyetimin değil, bizzat kendimin de bu işe katıldığını vurgulamayı görevimin bir parçası haline getirdim.

Louisiana Manevraları resmi örgüt yapısına dahil olmadığı için, görev birliği ile resmi örgüt, özellikle de kurmay kadroları ve gelecekteki gelişmeler konusunda görevli komutanlar arasında gerginlik vardı. Onlara göre, Louisiana Manevraları kontrolün elden çıkması ve mevcut proseslerin tehdit edilmesiydi. Amacım bir rekabet yaratmak değildi, ama bir miktar gerginliğin yararlı olacağını, olumlu eylemi hızlandıracağını ve geleneksel proseslerin savunucularını eski kalıpları kırmaya özendireceğini düşünüyordum.

Louisiana Manevraları Gücünün görevi, deney proseslerini bütünleştirmek, bazı durumlarda bu deneyleri hızla başlatmak ve sonuçları üst düzey generallere bildirmekti. Bunlar başarıya yönelik hırslı deneylerdi. Kara Kuvvetleri yaptığı askeri deneylerde genel olarak kontrolü altında bir ortam yaratmaya çalışır ve bir zaman diliminde tek bir değişkeni incelerdi. Ne var ki, potansiyel olarak yepyeni operasyonlarla uğraşmak zorunda olduğumuz için, aynı zaman diliminde çok sayıda değişkenle başa çıkabilmeliydik. Bu, yeni bir alet satın almak ya da son parçayı monte etmek gibi bir şey değildi; bu, yepyeni bir dünyaya açılan bir pencereden merakla bakmaktı. Dijitalleşmeyle, ileri simulasyonlarla, yeni yapılar ve yeni tür operasyonlarla deney yaparak; Soğuk Savaş döneminde geliştirdiğimiz, keşifte dönüm

noktaları yaratmayan, tedrici, kısmi değişikliklere pek uygun olan o sıkıcı, bürokratik test ve değerlendirme proseslerini atlamaya çalışıyordum. Ayrıntılar daha sonra gelebilirdi; hızla bir doğrultu yakalamak ve görevde ilerlemek zorundaydık.

Deneylere ek olarak, periyodik komutan konferanslarını, sempozyumları ve öteki toplantıları örnek olay gösterimleri için kullandık. Örneğin, 1994'de ABD Kara Kuvvetleri Birliğinin[2] Washington'daki yıllık toplantısında Louisiana Manevraları Görev Gücü, dünyanın değişik yerleriyle şebekelenmiş farklı türden simulasyonların tek bir ortamda birbirleriyle bağlantılanmasını bir gösteri halinde sundu. Üniformalı ve üniformasız 25 bin kişi gösteriyi izledi. Bunu yapabilmek için Louisiana Manevraları Görev Gücü daha önce hiç çözülmemiş veri transferi ve sentez problemlerini çözmeye zorlanmıştı. Kaliforniya'daki büyük talim tatbikatı ve Kansas'daki daha geniş kapsamlı bilgisayarlı savaş oyunu ile ilişkili bir şekilde, Alabama ve Kentucky'deki askerler uçak ve zırhlı araç simulatörlerine bindiriliyor, daha birçok olay ve durumla bağlantılandırılmış bir halde Washington'daki konferans salonunda yaşanan ortak deneyimde bir araya geliyorlardı. Bütün bunlar, sanal, canlı ve yapıcı savaş simulasyonlarını birbiriyle bağlamamız, yeni yetenekler kazanmamıza yardımcı olmuş ve bu yetenekleri binlerce kişiye göstermemiz onların yeni çağın gücünü kavramasına ve bunun savunucusu haline gelmesine hizmet etmiştir.

Bu faaliyetler, kaynak - zaman, enerji, yetenekli insan ve kıt dolarlar - gerektiriyordu, bu nedenle de kaynak tartışması oluyordu. Ne var ki, zamanla gelecek heyecanı başkalarına da sirayet etti. Bazıları, gelişmeden söz ederken neyi kasdettiğimi anlamaya ve denemeye başladı. Süreç içinde gücümüz arttı. Kara Kuvvetlerinin her düzeyinde ve bir dizi bölümünde değişimin taşıyıcıları olarak önemli bir sayıya ulaştık. Zamanla geriye kalanlar da örgütün başarısının, salt değişim yapmakla ya da hayatlarının parçası olmuş prosesleri mükemmelleştirmekle değil, geleceğe doğru gelişmekle bağlı bulunduğunu gördüler.



— GRS

Her Örgütün Bir Sinüs Eğrisi Vardır

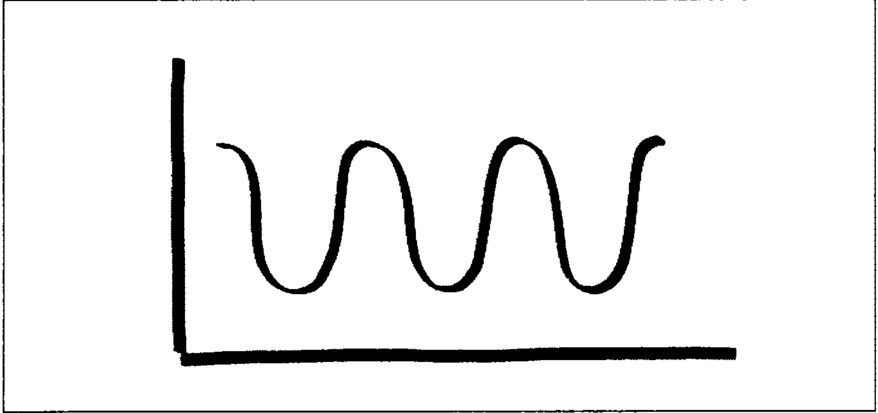
Kara Kuvvetlerini dönüştürmeyi tasarlarken, başarısızlığın gerçek bir olasılık olduğunu biliyorduk. Orduların başarısızlığı, şirketlerinkinden farklıdır. İflas eden ordular var olmaya devam ederler, ama artık beceriksizdirler. Güçten düşme ve savaşa hazır olmamanın ne demek olduğunu anlamak için, Kore Savaşı gibi bir olay yaşamış olmak gerekir. Bu kaygı, Kara Kuvvetlerini yeniden biçimlendirmekle ilgili herkesin sırtında büyük bir yüktü ve hâlâ öyledir. Orduyu, savaşa hazır durumda tutmak zorundaydık.

Her iki dünya savaşını, Kore ve Vietnam'ı izleyen terhisler esnasında hazır olma yeteneği ciddi boyutlarda zarar görmüştü. İkinci Dünya Savaşından sonra işler o kadar kötü gitti ki, 1950 Temmuzunda Kuzey Koreliler bizi neredeyse Kore Yarımadasından sürüp çıkarıyordu. Daha beş yıl önce kara kuvvetleri benzersiz olan dünyanın en güçlü ülkesi, ancak Kuzey Korelileri yenmek için gerekli talime ve teçhizata bile sahip olmayan bir avuç askerin olağanüstü kahramanlığı sayesinde direnebildi.[3] Yaklaşık kırk yıl sonra, Soğuk Savaş bittiğinde, Amerika'da bu çevrimin tekrarlanması, Kara Kuvvetlerinin rafa kaldırılması, terhis edilip köreltilmesi ve böylece Kore'dekine benzer başka bir felâketle yüz yüze kalınması gibi yaygın bir endişenin söz konusu olacağını biliyorduk.[4]

Savaşa hazır durumda olmayan bir Kara Kuvvetlerinin tarihsel sorunu yalnızca politika ve bütçeyle bağlı değildir. Geçmişte Kara Kuvvetleri bürokrasisi değişen koşullara uyum göstermede yavaş davranmıştı. Almanya'nın Polonya'yı işgal ettiği ve Asya topraklarında Japonya ile savaşın sürdüğü 1939 yılında, Kara Kuvvetleri hâlâ makineli tüfekleri ve kıyı topçuluğunun en son yeniliklerini atlarla taşımaya çalışıyordu. Amerika'nın ilk savaşlarının tarihi, bedeli yüksek başarısızlıkların ve savaşa hazır olmamanın tarihidir. Bu; hazır durumda kalamama, uyarlayamama ve hazırlık yapmayı başaramamanın bir tarihidir.[5]

Bunu dikkate alarak tarihi, "sinüs eğrisi" adını verdiğimiz bir etkinlik çevrimi olarak düşündük (bakınız Şekil 10.1). İkinci Dünya

Savaşı Kara Kuvvetlerini oluştururken, tabandan başlamıştık. George Marshall bu durumu fark etmiş ve şöyle demiştir: "Zamanımız olduğunda paramız yoktu, şimdi paramız var ama zamanımız yok."[6] Aynı şey Soğuk Savaşın Kara Kuvvetlerini oluştururken, Kore Savaşı esnasında ve Vietnam'dan sonra da geçerliydi. Hepsinde dönüşüm en alt noktadayken başladı. İlk iki durumda örgüt bir bunalım anlayışında odaklandı ve kaynakları sağladı. Vietnam'dan sonra muğlaklık daha fazlaydı ve erişilebilir kaynaklar ilk başta değişkendi, yine de Kara Kuvvetlerinin yaptıkları destekleniyordu ve kendisi iç bunalımıyla ilgili net bir anlayışa sahipti. 1991'deki sorun, dönüşümün *en tepedeyken nasıl gerçekleştirilebileceğiyle* ilgiliydi. Bu, çok farklı bir sorundu.



Şekil 10-1—Sinüs Eğrisi

Başka örgütler de aynı sorunla boğuşmuştur. Amerikan otomobil sektörüne baktığımızda, üç büyük otomobil üreticisinden her biri, en alt noktadan başlamıştır. En son örnek, dönüşümü halen süren General Motors'dur. Xerox, British Airways ve Ford gibi şirketlerin dönüşümleri en aşağı noktadan başlamıştır. En tepe noktadayken başlayan dönüşümler için de başarılı örnekler vardır. General Electric bunlardan biridir, ancak eylemin çelişkililiği bunun daha zor olduğunu göstermektedir. En tepe noktadayken başlayan dönüşüm,

bunalımların yol açtığı değişime oranla daha az fark edilir, çünkü dışarıdan bakıldığında örgüt, sanki sürekli gelişiyormuş izlenimi vermektedir.

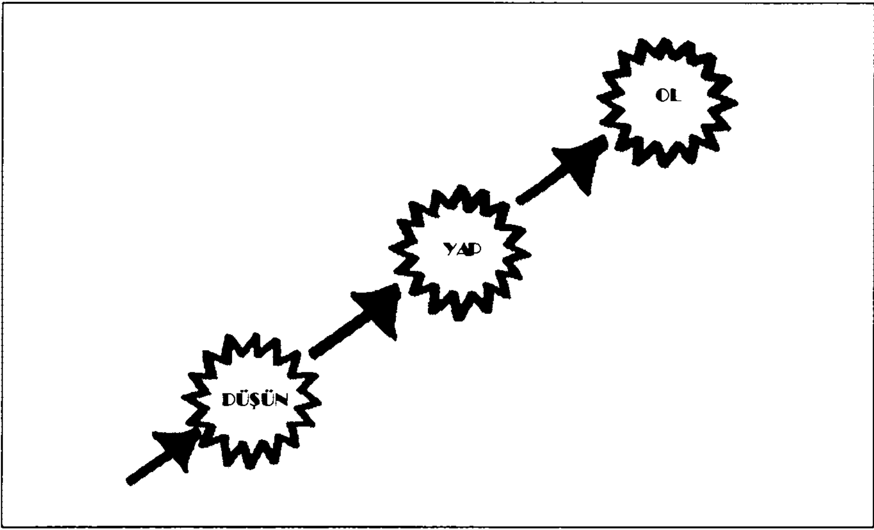
Royal Dutch Shell'in efsanevi planlamacısı Arie de Geus'un dediği gibi, en tepe noktadayken dönüşümün en büyük zorluğu, "bunalımın acısı patlak vermeden önce ortamdaki değişiklikleri kavramak ve bunlara tepki göstermektir."[7] Fakat bu son derece zordur. İnsanları harekete geçirecek kadar ikna edici bir bunalım yoksa, değişime karşı aşırı bir direniş olur, en alt noktadayken başladığınızda ise direniş ancak süreç yol aldıktan sonra ortaya çıkar.

DÜŞÜN... YAP... OL

Tepe noktasında bulunduğumuzu bilerek ve Kara Kuvvetleri köklü bir değişimi kucaklamaya yönlendirilemezse en alt noktadan başka gidecek bir yer bulunmadığına inanarak, başarılı bir örgütü devirmemiz gerekiyordu. Göreve başlamak için iki önemli aracımız vardı: *İletişim* ve *gösterim*.

Yüksek performanslı örgütlerin bilgiyi paylaşmak için atak bir iletişim içinde bulunduklarını anımsayalım. Dönüşümü gerçekleştirmek için örgüt içinde ve dışında yukarı, aşağı ve yatay yönlerde iletişim gereklidir. Lider; konferanslar, konuşmalar, bültenler, afişler, bilgisayar bültenleri ve tüm iletişim olanaklarıyla dönüşümle ilgili bilinci oluşturmak ve liderliğe olan güveni artırmak için bu iletişimi teşvik eder. Gelişme ihtiyacının karşılıklı görüşülmesi yaşamsal önem taşır.

Stratejik mimari (düşünce) yerleştirilmeye başlandıktan sonra, lider kampanyayı bir dizi gösterimle yönlendirir. Gelecekle ilgili dikkatle seçilmiş bir dizi gösteri "yapmak" ya da uygulamak, inançlı kişiler yaratır ve dönüşümün fiili fiziksel proseslerini güçlendirir. Bu ivme arttıkça, örgüt, yavaş yavaş başka bir şey haline gelir, dönüşür. Sıra şöyledir: "Düşün, Yap, Ol." (bakınız Şekil 10-2).



Şekil 10-2—"Düşün, Yap, Ol."

GELECEĞİ KISTAS ALMAK

"Düşün, Yap, Ol"un "Yap"ı, yeni teoriyi fiilen gözler önüne sererek, geleceğin kıstas alınmasını sağlayan bir süreçtir. Kara Kuvvetleri ilk önce, gelişmekte olan bilgi teknolojisinin kıstaslarında odaklanmış bir dizi deney ve manevra yapmaya yönelmiştir. Ne var ki, yeni misyonlarımızın yerine getirilmesinin de önemli kıstaslar sağladığını hemen farkettik.

Çöl Çekici

1992'de Birleşik Devletler Kara Kuvvetleri Zırhlı Merkezi Tümgeneral Paul Funk'un yönetiminde dijital bir savaş alanı oluşturmak üzere bir dizi deneye başladı. Funk'un, Talim ve Doktrin Komutanı General Fred Franks ve diğerleri tarafından paylaşılan vizyonu, sey-

yar bir zırhlı birlik çapında dijital bağlantı oluşturulmasıydı. Bu, askeri kuvvetin bütün unsurlarını - tank, piyade, topçu, helikopterler - bütün savaş alanı sistemleriyle -istihbarat, destek ateş, lojistik vb. - bağlayacaktı. Funk'un vizyonu, yüksek hıza sahip dijital iletişimle ve yerleşik mikro işlemcileri kullanarak, savaş dışında kalanların da aynı yüksek kalitede enformasyona sahip olmasını sağlamaktı. Yetenekleri hızla artmakta olan global konumlandırma sistemleri, lazer tarayıcılar, insansız hava keşfi, dijital fotograflar ve videolar vb.'ni bütünleştirmek suretiyle Funk, insana bağlı işitsel ve analog sistemlerdeki muğlaklığı ve zaman kaybını giderebilecek ve komutanlara durumu değerlendirme, emir verme ve yıldırım hız ve kesinliğiyle harekete geçme olanağı sağlayacaktı.

İlk deneyler son derece basitti: Dört tanktan oluşan bir müfreze, sonra on dört tanktan oluşan bir bölük, sonra Funk ve adamları olmak üzere, piyadeyi, topçuyu ve öteki savaş alanı sistemlerini bütünleştirmeye başladılar. Teoriden pratike ulaşmak, özellikle o dönem elde bulunan sistemler ve dar bütçeler nedeniyle, çok uzun sürdü. Kimi durumlarda askerler diz üstü bilgisayarlarını tanklara bantlarla tutturuyorlardı, ancak bu modeller kara savaşını yeni bir düzeye yükseltmenin potansiyelini bize gösterebilecek kadar iyiydi.

Kara Kuvvetleri bu ilk deneylerden sonra Kaliforniya, Fort Irwin'deki Ulusal Talim Merkezine geçti. Burası, Ölüm Vadisinin güneyinde Rhode Island büyüklüğündeki bir çöldür. 1994 ilkbaharında yapılan bir manevrada, bu şekilde oluşturulan bir tabur Kara Kuvvetlerinin en iyi talimli hasım gücüne karşı "dijital bağlantıyla" operasyona geçti. Çöl Çekici adı verilen bu deney birçok şeyle sınırlanmaktaydı. Kara Kuvvetleri bunu gerçekleştirebilmek için kırk dört kurumu bir araya getirmişti ve manevra başladığında yazılımların bir bölümünün ince ayarı hâlâ bitmemişti. Gene de dijital görev gücü, standart yapıdaki benzer bir güce oranla, daha iyi sonuçlar elde etti ve daha az kayıpla daha hızlı ve daha emin hareket edebildi.[8]

Bu gösterimden sonra destek arttı. Kara Kuvvetleri bünyesinde bir Dijitalleşme Ofisi kurduk ve Texas, Fort Hood'daki 4. Piyade Tümenini, örgütün daha üst düzeyinde daha yetenekli teçhizatı gi-

derek daha fazla birlikle bütünleştirerek, hem dönüşüm hem de tedrici iyileştirme prosesi niteliğinde bir deney yapmakla görevlendirdik. Kara Kuvvetleri aynı zamanda operasyon birlikleri tarafından doğrudan bilgilendirilmeyi öğreniyordu. Örneğin, bir kişi tarafından taşınabilen, hem gündüz hem de gece çalışabilen, kilometrelerce uzaktan kumanda mevkiine doğrudan bilgi geçebilen bir dijital video kamera, bu deneyler esnasında üç kez geliştirilmiş ve ortaya çıkan prototip Haiti'ye giden birliklerle kullanıma sokulmuştu.

Umut Desteği Operasyonu

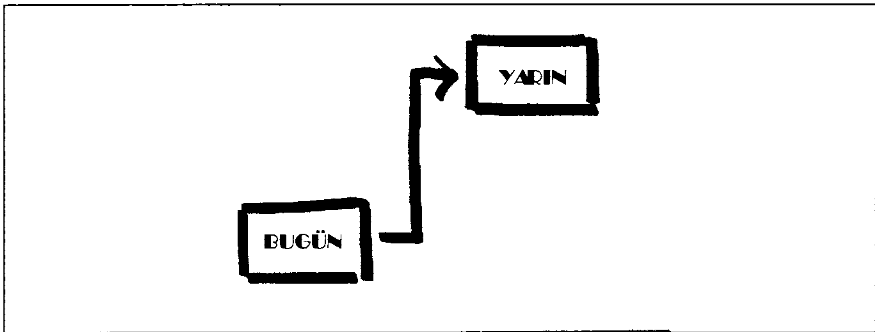
Orta Afrika'daki mültecilere insani yardım sağlamak üzere 1994 yazında gerçekleştirilen Umut Desteği Operasyonu, geleceğin kıstasını koymuş olan fiili bir operasyon örneğidir. Çöl Fırtınasından sonra meydana gelen Somali sorunu ile Kürt mülteciler sorunu, bize bu tür operasyonların, ortak hizmet görev birlikleri emrinde ve Birleşmiş Milletler kurumları ile hükümet dışı çok-uluslu yardım örgütleriyle şebekelenmiş geçici birlikler tarafından yürütülmesi gerektiğini öğretmişti. Kara Kuvvetleri Orta Afrika'ya gittiğinde, konuçlanmak için gerekli örgütsel yapı oluşturulmuştu. Kışlası İtalya'da bulunan bir paraşütçü birliğinin nüvesini oluşturduğu askeri güce, birlikler ve kapasiteler eklenip çıkartılarak, sahra komutanına, mutlak zafer kazanması için gerekli istihkâm, ulaşım, sağlık, lojistik, iletişim ve diğer destekler sağlandı. Mevcut birlik türlerinden hiç biri bu misyonu yerine getiremezdi; mevcut basit karma birlikler bile bu misyon için aşırı büyük, hantal ve kapasiteli olacaktı. Gerekli olan, operasyonun değişik aşamalarına uygun şekilde yapılandırılabilecek bir birlikti.

Umut Desteğinin Kara Kuvvetlerine koyduğu kıstasın iki boyutu vardı. Birincisi, yeni misyonlarımızla ilgili heyecan verici bir örnek olmasıydı. Kara Kuvvetlerinin insani yardım türünden operasyonlarda kullanılmasına karşı çıkanlara, Amerikan Kara Kuvvetlerinin günümüz dünyasındaki rolünü gösteren önemli pratik bir ders veriyordu. İkincisi, yalnızca daha çokyönlü, daha esnek birliklere gereksinim duyduğumuzu göstermekle kalmıyor, aynı zamanda daha

iyi kullanmayı öğrenmemiz gereken önemli bir yeteneğe kavuşmuş olduğumuzu gösteriyordu.

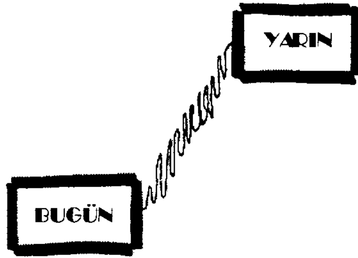
İNCE İPLİK

Bu deneylere ve dünya çapındaki gerçek operasyonlara "ince iplikler" adını verdik. Bu kavram, bir kesinti olarak dönüşüm fikrinden kaynaklanmaktadır. Şekil 10-3'de yeni tarzların gözüpek ve uyumlu bir *oldu-bittiyle* eski tarzların yerini aldığını ifade ediyoruz. Bunun sonucu, şimdiki zamandan yarına şu ya da bu şekilde tek bir hareketle ulaşmanızdır.



Şekil 10-3—Dönüşüm

Gerçek dünya ise o kadar basit değildir. Örgütlerimiz çok karmaşıktır ve kesintiyi aşarken, yüzlerce ve hatta binlerce bireysel proses değişime uğrar. *İnce iplik, tek bir prosesi ya da küçük bir proses grubunu değiştirerek kesintiyi aşacak belirgin bir köprü kurar ve gelecekte ayak basacak bir yer oluşturur.* Diğer iplikler, başlangıçtaki bu ilk ince iplikle birleştiği zaman, giderek sağlam bir doku oluşur; bir noktaya gelindiğinde, artık örgütün tamamının, eski paradigmayı reddedip yeni paradigmaya göre biçimlenerek öteki tarafa geçebileceği kadar değişim birikmiştir (bakınız Şekil 10-4).



Şekil 10-4—İnce İplikler

İnce iplik, daha kapsamlı bir dönüşümün önemli bir kısmını baştan sona temsil eden bir prototiptir. Başarısını ortaya koyması, dönüşümün gerekliliğini artırır ve böylece dönüşüme olan destek giderek büyür.[9] Özü bakımından ince ipliğin kendi başına önemli bir başarı sağlaması gerekir. Örneğin Çöl Çekici, kendi çapında önemli bir başarıydı. Umut Desteği Operasyonu, benzerlerine oranla muazzam bir performanstı. Bunlar bu başlangıçların ötesine geçmenin potansiyellerini göstererek, gerçek ince iplikler haline geldiler.

Bu örneklerde ince ipliklerin diğer önemli özelliklerini de görebilirsiniz. İnce iplik yerine getirilebilir olmalıdır. İleriye doğru uzanmalısınız, ama ince iplikleri tasarımlarken gerçeklikten kopmamak için, çok uzakları hedeflememek de önemlidir. Başarıya göre yapılanmalısınız, ancak abartmamalısınız, yoksa elde ettiğiniz sonuçların önemi kalmaz. Çöl Çekicinin, laboratuvar koşullarında ya da yalnızca uzmanlaşmış bir askeri birim tarafından değil, saygın bir talim merkezinde birçok alanı kesiştiren bir operasyon birliği tarafından gerçekleştirilmiş olması, onu çok daha etkili kılmıştır.

İnce iplikler lider tarafından desteklenmelidir. Louisiana Manevraları aracılığıyla üst düzey generaller, bu prosesin sahibi haline gelmişlerdir. Böylece herhangi bir deneyin örgütsel önyargılardan çok kendi erdemleri nedeniyle başarılı ya da başarısız olmasının önü

açılmış oldu. Üst düzey liderler ayrıca herkesin dikkatinin olup bitenlere çekilmesine yardım etmiştir. Deneyi destekleyen üst düzey liderler şu mesajı veriyordu: "Yönelmemiz gereken doğrultunun bu olduğunu düşünüyoruz ve onun hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak için daha fazla risk üstlenmeye hazırız."

Son olarak, ince iplikler tümüyle bağımsız olmamalıdır. Olayın kendisi apayrı olabilir, ama ilgili olduğu proses, kökleri derine uzanan şebekelere sahip olmalıdır ki, ince iplik ötekileri de arkasından sürükleyebilsin. İyi bir ince iplik beyinde çakan bir şimşek gibidir, insanları yeni fikirlere sahip çıkmaya ve bunları öteki alanlara tercüme etmeye esinlendirir.

Barışı Koruma Tatbikatı

Yeni misyonlarımızın karmaşıklığını dikkate alarak, bunları Kara Kuvvetlerinin kültüründe meşrulaştırmak ve en iyi şekilde hayata geçirmeyi öğrenmek zorundaydık. Her iki amacı da talim merkezlerimizde barışı koruma manevraları yaparak sağlayabilirdik. Değişik Kara Kuvvetleri birliklerini Hava Kuvvetleri, Deniz Piyadeleri, Donanma ve Özel Operasyon Birlikleriyle barışı korumak üzere bir araya getiren bu tür bir manevra Louisiana, Fort Polk'da bulunan Ortak Hazır Olma Operasyonları Talim Merkezinde gerçekleştirildi. Askerler, hem dost hem de düşman sivil ve para-militer güçlerin bulunduğu bir "savaş alanına" konuçlandırıldı. Tatbikata, ABD hükümet örgütleri, Birleşmiş Milletler, çeşitli hükümet dışı örgütler, televizyon ve medyanın temsilcileri de katıldı. Bazı yerler oyuncular tarafından doldurulduysa da, bu örgütlerden mümkün olduğu kadar çok gerçek temsilcinin katılımı sağlandı. Var olan dünya, bu örgütlerin yan yana faaliyet gösterdikleri dünyaydı ve birlikte talim yaptıkları için hem onlar, hem de Kara Kuvvetleri bu dünyayla yüz yüze gelmeye daha iyi hazırlanabilirdi. Bu manevralar yalnızca askerleri barışı koruma operasyonlarındaki görevlerini daha iyi yerine getirmeye hazırlamakla kalmamış, aynı zamanda katılan örgütler içerisindeki ve arasındaki kültürel engelleri de ortadan kaldırmıştır.

Bu tür talim manevraları Kara Kuvvetlerinin bütün talim mer-

kezlerinde tekrarlandı ve sonuçta birliklerin kendi garnizonlarında aynen uyguladığı bir standart oluştu. İnce ipliğin gücü yeni bir kıstas koymanıza yardımcı olmasıdır. Bu örnekte, kıstas Kara Kuvvetlerine, talim ortamındaki görev ve koşullarına daha geniş bakması gerektiğini bildiriyordu.

Transit İzleme

Çöl Fırtınası Kara Kuvvetlerine depolara dayalı lojistik sistemlerimizin tümüyle eskimiş olduğunu göstermişti. Kara Kuvvetleri, sevkedilen konteynerlerin içindekileri ve sevk hattındaki önemli parçaların yerlerini elektronik olarak belirleme araçlarına sahip bir transit izleme sistemine sahip değildi. Bu, Kara Kuvvetleri dışında bulunan bir kıstasın ince iplik olarak kuvvet içinde köklü bir değişime yol açmasıyla ilgili bir örnektir. General Jimmy Ross komutasındaki Kara Kuvvetleri Malzeme Komutanlığı, Penn State Üniversitesinde bulunan Taşımacılık Bölümündeki Volpe Merkezinde ve benzer yerlerde incelemeler yaparak, sivil sektörün en iyi deneylerini bünyeye getirme sürecini başlattı.

Ross'un adamları çubuklu kodları ve hem talep edici hem de gönderici tarafından erişilebilecek Federal Express türü bir iz sürme sistemini getirdiler. Kara Kuvvetleri Somali'deyken, Mogadişu'da bulunan bir asker bir yedek parça sevkıyatını, talebin Birleşik Devletler'deki depoya iletilmesinden sevk edilmesi ve varmasına kadar baştan sona diz üstü bilgisayarından izleyebiliyordu. 25. Piyade Tümeni Hawaii'den Haiti'ye kaydırıldığında, Kara Kuvvetlerinin yazıp çizmeli sevkıyat belgeleri artık kaldırılmıştı. Yoldaki bütün konteynerleri izlemek ve içlerinde ne olduğunu bilmek mümkündü. Bu, 19.Yüzyılda envantere dayalı lojistikin öncülüğünü yapmış bir örgütte önemli bir paradigma değişikliğine yol açıyor ve yaygınlaştırılmış bilgiye dayalı lojistiki uygulamaya sokuyordu.

Geceye Sahip Olmak

Kara Kuvvetleri 1960'lardan bu yana, gece gözetleme teknolojilerinin geliştirilmesine öncülük etmiştir. 1990'larda, tank topu nişangâhları, askerler için bireysel dürbün tipi aletler, uçak nişangâhları, istihbarat toplama duyargaları vb.'de içinde olmak üzere, geniş bir hava ve yer aletleri yelpazesine sahiptik. "Geceye sahip olmak" sloganıyla gece muharebe yeteneğimizde, özellikle de mekanize birlikler ve havacılık alanlarında, büyük mesafeler kat etmiştik. Bu konunun önemini vurgulamaya çalışan ve bir süre önce yayınlanan 1992 Şubatındaki Panama Operasyonu hakkındaki bir yazıda[10] Kara Kuvvetleri Komutanının Talim ve Doktrin Komutanına şu basit soruyu sorduğu aktarılmaktadır: "Geceye sahibiz dediğimiz zaman neyi kastediyoruz?"

Bu, Georgia, Fort Benning'de bulunan Piyade Okulundaki Etkisizleştirilmiş Savaş Mekânı Savaş Laboratuvarına verilen ilk araştırma konusu olmuştur. Konu, Savaş Laboratuvarını aşarak çok daha büyük entegre bir ekibin, olayın bütün araştırma-geliştirme ve tedarik grupları çapında ele alınmasını sağlayan 2. Kuşak İleri Bakma Kızılötesi Görev Gücünün (2nd Gen FLIR) oluşmasına yol açmıştır. Kara Kuvvetlerinin birçok grubu pratikte gece operasyonlarına ilgi duyduğu için bu şebeke daha sonra çok genişledi.

Bu çaba, yeni sistemlerin geliştirilmesi ve sahaya indirilmesi yaklaşımına yeni bir nitelik kazandırdı. İşlevsel engeller kırıldı ve bir tank nişangâhı, helikopter nişangâhı, bireysel gözetleme araçları vb.'nin tümü ortak parça ve modüllerden yapılabilir hale geldi. Dahası, mevcut donanımla geriye bağlantılı olarak imal edildikleri için, kullanıma girme derhal ve sürekli hale geliyordu. Ne var ki, "...ile neyi kastediyoruz?" sorusu insanları yatay düzeyde bir araya getirdi, yeni yeteneklerin geliştirilmesi ve uygulanmasını hızlandırdı, para ve çabadan tasarruf sağladı ve bizim yeni teknolojileri geliştirme, tedarik ve özümseme anlayışımızı kökten değiştirdi. 2. Kuşak İleri Bakma Kızıl Ötesi Görev Birliği, bir ince iplikti.

DEĞİŞİME DİRENCİN ÜSTESİNDEN GELMEK

Gösterimler ne kadar açık ve inandırıcı olsa da, bir dönüşümü gerçekleştirmek için liderler insanların değişime gösterdiği direnci aşmak zorundadır. Bu bir sorundur. George Patton 1931'de şu gözlemi yapmıştı: Biz askerler "en son savaşı son söz, bütün mücadeleler için mühürlenmiş gelecek modeli gibi görmeye eğilimliyizdir. Önce son savaşta birçok doğaçlama yapmak zorunda kaldığımızı ve depolarımızı ıskartaya çıkarılacak araçlarla tıka basa doldurduğumuzu fark ederiz. Bu kez gelecekte bizzat kendimizin yapacağı yanlışları önlemek için, kurallar koymaya başlarız."[12] Patton, bunun boşuna olduğunu, savaştaki başarıyı kuralların değil, liderin ve onun insan üstü performansı harekete geçirip yönlendirme yeteneğinin sağladığını savunuyordu.

"Eylemin Çelişkililiği" başlıklı bölümde, *Fortune 500* sıralamasında yer alan firmaların yer değiştirmesinin geriye bakma eğiliminden, kuralları geçmişteki başarı ya da başarısızlıklara dayandırmadan kaynaklandığını belirtmiştik. Bu, yalnızca askeriyeye özgü bir alışkanlık değildir. Geleceği dünün gözleriyle görme eğilimi değişime direnmeyi getirir ve bütün örgütler açısından geçerli bir özelliktir. Lider direnişi, onu göz önüne alarak, insanların ihtiyaçlarını makul bir derecede uyumlaştırarak ve kendi rollerini anlamada onlara yardımcı olarak aşar. Direnişi aşmak büyük bir adımdır ve dönüşümün hızını en az öteki etmenler kadar belirler.

Arkadan Dolma Tüfek

İç Savaşın başlarında piyadenin standart silahı ağızdan dolma, genellikle 0.58 kalibrelik (tüfek namlusunun iç çapı 0,58 inçti) tüfekti. "Minie ball" adı verilen, dip kısmı oyuk, ucu sivri kurşundan misket türü bir mermi atıyordu. Her asker, içlerinde bir miktar kara barut ve bir misket bulunan kağıttan fişekler taşırdı. Tüfeği ateşlemek için misketi dişleriyle tutarak fişeği ısırması, kara barutu namlunun içine dökmesi, kağıt fişeği namlunun içindeki kara baru-

tun üzerine tıkaması, sonra misketi içeri salıp namlunun altında taşınan bir madeni çubukla kuvvetle vurarak sıkıştırması gerekiyordu. Asker bütün bunları yapmak için ayağa kalkmak ve dipçiği yere dayamak zorundaydı. Tüfeği doldurduktan sonra kaldırıp ince bir delikten tüfek kapsülünü yerleştirmesi gerekiyordu. Horozun vuruşuyla tüfek kapsülü kara barutu ateşleyen kıvılcımı çaktırır ve 200-400 metrelik öldürücü menzili olan misketi fırlatırdı. Namluda kara barut ve kağıt artıklarının birikmesi savaş alanında ilerlemesini yavaşlatıyor olsa da, iyi talimli bir asker, bu tür bir tüfekle dakikada dört atış gerçekleştirebilirdi.

1861'de, metalürjinin ve imalat tekniklerinin ilerlemesiyle bir dizi alternatif ortaya çıkmıştı. En basitleri, mevcut ağızdan dolma namluları bir çevirişte kolaylıkla açılıp kapanabilen basit bir tüfek gövdesiyle tamamlayanlardı. Standart kağıt fişek ve kapsül kullanan Marsh tüfekleri en dikkate değer olanlarıydı. En karmaşık olanlar arasında Spencer ve Henry mükerrer ateşli tüfekleri bulunuyordu, her ikisi de bakır fişeklere sahipti. Bir de kağıt fişek kullanan Colt revolver tüfek vardı.

Arkadan dolma tüfekler süvaride, keskin nişancı birliklerinde ve gönüllüler tarafından yaygın olarak kullanılıyor, Sahra komutanları tarafından sürekli tavsiye ediliyordu. Başkan Lincoln'ün desteğine rağmen, bunların piyade birliklerinde yaygın kullanımı savaşın sonuna kadar bir türlü benimsenmedi. Savaş Bakanlığının kayıtları değişime karşı bu direnişle ilgili yoğun bir tartışmayı yansıtmaktadır.

• Ordonat Dairesinin direnişi en başta karmaşıklığa dayandırılıyordu. Arkadan dolma tüfekleri kullanıma sokmanın ihtiyaç duyulan silah ve mermi tipleri sayısında artış yaratacağı söyleniyordu.

• İkinci büyük red de yine lojistik bir nedene bağlanıyordu. Basit, tek-atışlı arkadan dolma tüfeği kullanmak suretiyle bir piyade dakikada üç ya da dört olan ateş sayısını on ikiye çıkaracaktı, bu en az yüzde 300 artış demekti. Daha güçlü atış

kapasitesine sahip olan arkadan dolmalar, etkinliği artırmalarına karşın iki kattan daha fazla cephane gerektirecekti. İki kat daha fazla cephanenin üretilip cepheye gönderilebileceği ise kesin değildi.

• Endişelerini dile getirenler arasında lojistikçiler yalnız değildi: Muvazzaf subaylar her atıştan sonra askerlerin dikkatlerinde azalma olmasından ve bunun sonucu olarak mermilerin boşa harcanmasından endişe etmekteydi.

• Savaşta askerler omuz omuza vererek düşmana ateş ederlerdi. Bazı sahra subayları arkadan dolmalara, bu taktikin uygulanmasına elverişli olmaması nedeniyle muhalefet ediyordu. Yeni tüfekle askerler kolayca yere yatıp ateş edebilirdi, bu da düzeni kontrol etmeyi zorlaştırırdı. Hatta kimileri, bir kere yerden ateş etmeyi öğrendiler mi, "onları bir daha ayağa kaldıramayız" diyordu. Ama en azından, birçoğu Kara Kuvvetlerinin talim sisteminin bu radikal yeni teknolojiye göre yeniden düzenlenmesi gerektiğini kabul ediyordu.

• Son eleştiriler, "yeni teknolojinin" genel olarak denenmemiş, sınanmamış, daha kırılgan ve savaş alanında çökmeye eğilimli olduğu şeklindeydi.

Yararların maliyeti kat kat aşacağının ortada olmasına ve kırılganlık ile kanıtlanmamışlık eleştirilerinin yapaylığına karşın, bu eleştirilerin çoğunun tutarlı bir yanı bulunmaktaydı. Arkadan dolma tüfeklere sahip bir Kara Kuvvetlerinin ihtiyacını karşılamak, imalat kapasitesindeki lisanslama ve standartlaştırmanın yaygın olmaması ve mermi ihtiyacının iki kattan daha fazla olması nedeniyle, daha zor olacaktı. Bu da demiryolu hattının son kilometreleri bitinceye kadar atlara bağlı kalmaya devam edecek olan dağıtım sistemi üzerine büyük baskı yapacaktı. Askerlerin yeniden talime alınması, yeni savaş yöntemlerinin geliştirilmesi gerekiyordu. *Arming the Union* (Birliğin Silahlandırılması) kitabında Carl Davis'in dediği gibi, yeniliğe karşı direniş daha az olsaydı, bambaşka bir ordu oluşacaktı.[13]

Bu öykünün ilginç bir devamı vardır. 1960'larda Kara Kuvvetleri standart silah olarak, çok iyi, modern bir yarı otomatik tüfeğin yerine tam otomatik bir tüfeği benimsemişti. Piyade topluluğu içinde bu kararı izleyen tartışmalar, o çok iyi bilinen argümanlara dayanıyordu: Birliklerin yeniden talim yapması gerekir, askerler çok fazla mermi atacak, nişancılık becerisine zarar verecek, yeni tüfek yeteri kadar sağlam değil, Vietnam'da işe yarayan Avrupa'da işe yaramaz... Yarını bugünün gözleriyle görmek, her örgüt yaşamının normal da olsa engelleyici bir parçasıdır.

İçselleştirme ve Kritik Kütle

İç Savaştaki tüfek hikayesi gibi öyküleri değişime karşı direnişi kırmada kullanıyorduk. Başka bir araç, konsept ve amaçlarımızı sürekli vurgulayarak deney sonuçlarını geniş ölçüde yayınlamaktı. XXI. Ordu ile ilgili şemsiye konseptimiz oluştuktan sonra, insanlara daha bir güven verir gibi görünüyordu. Ne var ki, kaçınılmaz olarak "anlamadım" diyenler oldu ve bu sorun yarattı.

Bir örgütün kültürü, onun davranışını tanımlayan ve çok güçlü şekilde etkileyen kollektif "kişilik" olarak düşünülebilir. Dönüşüm, bu kökleşmiş ve değer verilen davranışları değiştirmek, insanları fikirlerinizin sadece son moda olmayıp belli bir öz taşıdığına inandırmak demektir. Direnişi kırmak zaman ve güç gerektirir; kolay çözüm yoktur.

Kara Kuvvetleri dönüşürken dört aşamadan geçmiştir.

Birinci Aşama. Değişimden Kaçın. 1991'deki birinci aşamada direniş çok yoğundu. Dünü mükemmelleştirme, Körfez Savaşı derslerini sabitleme, küçülmeyi kalıcılaştırma ve on yıldan beri uygulanmakta olan tarzları sürdürme eğilimi vardı. Doğruyu yakalayamadığımız durumda Kara Kuvvetlerinin kendine çeki düzen vermede yalnız bırakılacağı kanısı çok kişi tarafından paylaşılıyordu. Bu

aşamada pek çok kişi, köklü değişimden nasıl kaçınabileceğine odaklanmıştı.

İkinci Aşama. Değişime Katlan. Kara Kuvvetleri değişimin gerekliliği konusunu ele aldığında, ilk başta küçülme, kaydırma, sorumlulukların yeniden tanımlanması, çoğu kişinin gözünde "askeri olmayan" misyonları gerçekleştirmeye zorlanmak gibi, değişimin olumsuz yanlarında odaklanmıştı. 600 bin kişinin terhis edildiği bir ortamda bu normal ve hatta sağlıklı bir tutumdu. Ancak uzun erimde bu konuda odaklanıp kalmak hiç de sağlıklı olmayacaktı. Bu aşamada insanlar, bir koşul olarak değişime, gerek kendileri için gerekse Kara Kuvvetleri açısından statükoya mümkün olduğu kadar az zarar verecek bir değişime odaklandılar.

Üçüncü Aşama. Değişimi Kabul Et. Deneyler olgunlaştıkça, insanlar yeni misyonların olumlu yanlarına tanık oldukça, kollektif odak değişimin daha olumlu yanlarına kaydı. Artık insanlar meydana gelen değişiklikler, bunların nasıl gerçekleştirildiği, kendileri ve örgütle ilişkisi üzerine endişelerini belirterek, bir süreç olarak değişime odaklanmışlardı.

Dördüncü Aşama. Değişimi Kucakla. Bu son aşamada gerçekten dönüşmekte olduğumuz olgusu kabul edilmeye başladı ve insanlar değişim sürecini daha farklı bir şey olmada bir araç olarak görmeye başladılar. Bu aşamada insanların odak noktası, kendilerinin ve Kara Kuvvetlerinin neye dönüştüğüyle ilgiliydi. Liderlerin kritik kütlesinin bu şekilde düşünmesini sağlamak yıllar aldı.

Bu aşamalar burada aktardığımız gibi birbirini izlememiştir. Çoğu kez aynı anda iki, hatta üç aşamayı birden yaşıyor gibiydik. Gerçekten de Kara Kuvvetlerinin farklı kısımları her zaman farklı aşamalarda bulunuyordu. Deneyimimiz farklı öykülerle doludur, ancak birbirini izleyen şu aşamalardan geçilmesi mantıkidir: Kaçınma; değişimi bir koşul olarak kabul etme; değişimi bir süreç olarak kabul etme; ve nihayet gerçek dönüşümü gerçekleştirmek için değişimi kullanma.

Dokuzuncu Kural: Geleceğe Odaklan

Günümüzde bir lider örgütünün bir bunalımı aşmasını bekleme lüksüne sahip değildir. Örgüt sinüs eğrisinin hangi noktasında bulunursa bulunsun, lider geleceğe odaklanmalı ve iyimserliğin damgasını taşıyan olumlu, yaratıcı bir kültürü beslemelidir. Yeni paradigmanın gösterimi ve denenmesi için tasarımlanmış özgül faaliyet ve olayları teşvik ederek, lider başkalarını benzer davranışlara yüreklendirir, onların bugünün ötesine bakmasını ve yeni örgütün oluşturulmasına katılmasını sağlar.

Duvardaki İşaret

Yalnızca gelecek için bir tasarım olarak değil, aynı zamanda başlatılacak bir deney ve keşif süreci olarak XXI. Ordu konseptlerimizi ortaya koyduğumuzda, geleceğe odaklanmaya çalıştık. XXI. Ordunun; esnek, karmakarışık birimlerden oluşan, daha küçük ama daha yetenekli, bilgi çevresinde örgütlenmiş bir güç olacağını öngörebiliyorduk. Bu konsept, programlarımızı bir araya getirdi ve insanların değişimi anlamasına yardımcı oldu. Bu duvardaki, insanların bakıp da, "Tamam, *şimdi* anladım" dedikleri bir işaretti.

11. BÖLÜM

Öğrenen Örgütü Yetiştirmek



Görüş Farklılığı Saygısızlık Değildir

İngiliz askeri tarihçisi Sir Michael Howard şöyle yazmıştır: "Şu anda silahlı kuvvetlerin üzerinde çalıştığı doktrin ne olursa olsun, bunun yanlış olacağını söylemem gerektiğini düşünüyorum. Ayrıca bunun bir önemi bulunmadığını ilan etmem gerektiğini de... Önemli olan silahlı kuvvetlerin zamanı geldiğinde hızla doğruyu yakalayabilmesidir."[1] Howard tümüyle haklıydı. Biz liderler yarınla meşgul olurken görevimiz mükemmel planlar yapmak değildir. Mükemmel planlar yapmak mümkün değildir, ayrıca bizden standart bir geleceği görme yeteneği de beklenmemelidir. Görevimiz, mükemmel olmayan planlarımıza uygulamada işlerlik kazandıracak ölçüde esnek ve çokyönlü örgütler oluşturmaktır. Öğrenen örgütün en önemli özelliği budur.

Kara Kuvvetleri öğrenen örgüt olma yolculuğuna 1970'lerde başlamıştı. 1973'de Genel Kurmay Başkanı General Creighton Abrams, Kara Kuvvetlerinin okul sistemini, talim merkezlerini ve geliştirme faaliyetlerini bir araya getirmek, bireysel talim, eğitim ve modernizasyon sorumluluğunu [2] tek bir örgüt altında

toplamak amacıyla Talim ve Doktrin Komutanlığını (TRADOC) oluşturdu. General William E. DuPuy ilk TRADOC komutanıydı.

Bill DuPuy, Güney Dakota Üniversitesindeki Yedek Subay Talim Kolordusunda (ROTC) dört yıllık yüzbaşı iken, 8 Haziran 1944'de (çıkartma gününden iki gün sonra) 90. Piyade Tümeni ile birlikte Fransa'ya çıkmış ve Normandiya'daki en yoğun çatışmaların bazılarına katılmıştı. 90. Tümen, yapması gereken muharebelere göre talimli değildi ve iyi yönetilmiyordu. Sonunda yeni bir önder ve sıkı talimle kendini kanıtladı; DuPuy'un kişiliği, en temel şeyleri ateş altında öğrenmek zorunda kalmanın acı gerçeği tarafından şekillendirildi. Kusursuz, etkin bir Kara Kuvvetlerinin köşe taşı olarak katı ve gerçekçi küçük birlik taliminin önde gelen savunucularından biri oldu. Bu nedenle, 1973'de yeni Talim ve Doktrin Komutanlığının başına getirilmesi çok yerinde bir seçimdi. Talim programının ulusun savaşlarını yapma ve kazanma hazırlığında uzlaşmaz olması gerektiği temeline dayanarak Kara Kuvvetlerinin talim sistemindeki disipinlini yeniden onardı.[3]

DuPuy iki ana yönde yürüdü. Birincisi, "olağanüstü karmaşık askeri bürokrasiyi entegre edecek en önemli araç"[4] olarak, Kara Kuvvetlerinin temel savaş yapma doktrinini yeniden yazmaktı. Başka bir deyişle, Kara Kuvvetlerine tutarlı ve mantıki bir gelecek oluşturacak entellektüel bağlamı sağlamak için, ilk önce onun savaşın nasıl olacağına ilişkin düşüncesinde değişiklik yapılması gerektiğini görmüştü.

Deneyim DuPuy'a, Kara Kuvvetleri taliminin doğrudan savaştaki performansa, özellikle de tek tek askerlerin ve küçük birlik komutanlarının performansıyla doğrudan ilişkili ve iyi tanımlanmış görevlerin yerine getirilmesine odaklanması gerektiğini öğretmişti. Bu proseste iyileşme açısından doktriner bir devrimi beklemek gerekmiyordu; eksik olan tek şey disiplinli bir yaklaşımdı. DuPuy ve onun komutası altındakiler böylesi bir talim sistemi geliştirdiler. En önemli unsur standartlardı; bunlar olmazsa, kaliteli performans da anlamsız hale ge-

liyordu. Kara Kuvvetlerinin geçit törenlerinde ve tüfek nişancılığında böylesi standartları vardı; DuPuy'un görüşü, bu yaklaşımı talim merkezlerinde, okullarda ve hatta birliklerde öğretilen bütün görevlere fiilen uygulamaktı.

Örneğin, bir piyade taburu *savunma* yapmayı bilmelidir, bu onun görevidir. (Görevler doktrin tarafından belirlenir ve son derece özgüldür.) Koşullar değişken olabilir; benim örneğimde, koşul *geceleyin* savunma yapmak olabilir. Stardart da değişken olabilir; bu örnekte *düşmanı ana savunma hattının ilerisinde* hezimete uğratmaktır. Bu, 18. yüzyılın kati talim anlayışıyla gerçekleştirilebilecek bir görev olamaz. Birliklerin, arazinin, teçhizatın, havanın ve benzerlerinin her bir kombinasyonu farklı bir sonuç getirir. Demek ki, bazı kaba ölçülerin ötesindeki performans basit araçlarla anlaşılır ve değerlendirilebilir bir şey değildir. Bu nedenle, bundan sonra atılması gereken adım, çoğunluğu aşırı muğlak olan karmaşık manevralardan öğrenmeyi teşvik edecek bir yapılanma tarzını oluşturmak olmalıydı.

Bu ise, Eylem Sonrası Değerlendirme ile sağlanmıştır. Eylem Sonrası Değerlendirme, her talimden sonra yapılır. Amaçları basittir: Öğrenme, iyileştirme, bir dahaki sefer daha iyi yapma. Katılanlar, talim boyunca kendileriyle birlikte olan "gözlemci-denetçi" adı verilen bir özel görevliyle birlikte ne olup bittiğini tartışırlar. Bunun etkin olarak gerçekleştirilmesi birçok şeyi gerektirir. İlk önce, gerçekte ne olduğu hakkında çok iyi bir anlayış temeli sağlanmalıdır. Talim merkezlerindeki elektronik veriler olayların kaydedilmesinde ve yeniden gösteriminde yüksek bir kesinlik sağlamaktadır. Olay, tıpkı pazartesi sabahları futbol maçlarını videodan seyretmek gibidir; herhangi bir zamanda nerede bulunduğunuzu bildiğinizi sanırsınız, ama her tepenin ötekine benzediği bir ortamda, doğru yerde olabilirsiniz de olmayabilirsiniz de. Kolay fark edilmeyen duyargalar sayesinde veri tabanı tam olarak nerede bulunduğunuzu ve ne yaptığınızı belirleyebilir. Askerler buna "satıh gerçeği" adını verir. Satıh gerçeği ile birlikte, ne olması gerektiğine ilişkin olarak doktrinden türetilmiş standartlara dayanan oldukça net bir anlayış da bulunmalıdır.

Bu unsurların var olması durumunda, bireysel performansa, rütbeye, konuma ya da kişiliğe bağlı olmaksızın ekip performansını iyileştirmede odaklanarak bir olay üzerinde tartışmak mümkün olur. "Bunu nasıl hallettin?" yerine, "Sence bunu nasıl yapmış olmanı isterdim?" şeklindeki sorularla hem başarının hem de başarısızlığın nedenlerine inilebilir. Bu, kolay bir proses değildir, çok zaman alır, bir olay üzerine yapılan Eylem Sonrası Değerlendirme iki ile üç saat sürebilir. Zaman maliyeti çok yüksek olmasına karşın, ulaşılan sonuç olup biten hakkında çok daha derin bir anlayışın oluşmasıdır. Yatırım getirisi ise, performans iyileşmesiyle ölçüldüğünde çok yüksektir.

En zor görev, bu türden öğrenmeye değer veren bir kültürün geliştirilmesidir. Bir sanayici dostum şirketindeki benzer bir program başlatma çabasını anlatmıştı. Bir keresinde bir yükleme platform formeniyle tartışırken, adamın sinirlenerek kendisine "Bak, ya ürünü yüklerim ya da bunun hakkında konuşurum. Hangisini yapmamı istiyorsun?" dediğini aktarmıştı. Bunun cevabı sadece " İkisini de istiyorum" olabilir, ama bu cevabı bir hakikat haline getirmek çok zordur. Eylem Sonrası Değerlendirme'nin Kara Kuvvetlerinde saygınlık kazanması, bizlerin hem yükleyip hem de yükleme hakkında konuşmayı ve dikkatli bir şekilde düzenlenen böyle bir tartışmanın yüklemeyi ya da başka bir eylemi daha etkin hale getireceğini öğrenmemiz on yıl aldı. Bu, kimsenin yapmaktan geri duramayacağı bir yatırımdır.

Eylem Sonrası Değerlendirmenin Kara Kuvvetleri bünyesinde yerleştiği on yıl içerisinde, bu çalışmanın değeri kabul görmüş ve bu çalışma tarzı talim dışındaki faaliyetlere de yaygınlaştırılmıştır. Körfez Savaşında komutanlar, her manevra ve her muharebeden sonra Eylem Sonrası Değerlendirme toplantıları yapmışlardır. Günümüzde Eylem Sonrası Değerlendirme; garnizonlarda, kurmay heyetlerde, karargâhlarda, askerlerin bir görevi yerine getirmek üzere toplandığı her yerde uygulanmaktadır. Benim kurmay heyetim de, bizzat katıldığım önemli olaylarla ilgili olarak Eylem Sonrası Değerlendirme toplantıları düzenlerdi. Kendi performansımdaki boşlukların, özellikle

de fevkalade olduğumu sandığım durumlarda, tartışılmasından pek mutlu olduğumu söyleyemem, ama bu Eylem Sonrası Değerlendirmeler benim daha iyi olmamı, kurmay heyetimin de bana daha iyi destek vermesini sağlamıştır.

Eylem Sonrası Değerlendirme, Amerikan Kara Kuvvetlerinin köşeyi dönmesi ve örgütsel öğrenmeyi kurumlaştırması için gerekli anahtarı oluşturmuştur. Mutlak anlamda öğrenen bir örgüt haline gelmeniz belki de hiçbir zaman mümkün olmayacaktır; yalnızca bir gaye, "olmak istenen" bir şey olarak kalacaktır. Ne var ki, ne kadar acı verse de, Eylem Sonrası Değerlendirme kararların ve ardıcıl eylemlerin hem katılanlara hem de örgüte yararlı olacak şekilde gözden geçirilmesi beklentisini teşvik ederek, Kara Kuvvetlerinde örgütsel öğrenmeye karşı saygının kökleşmesine yol açmıştır. Tek gerçek başarısızlık, öğrenmeyi başaramamaktır.

— GRS

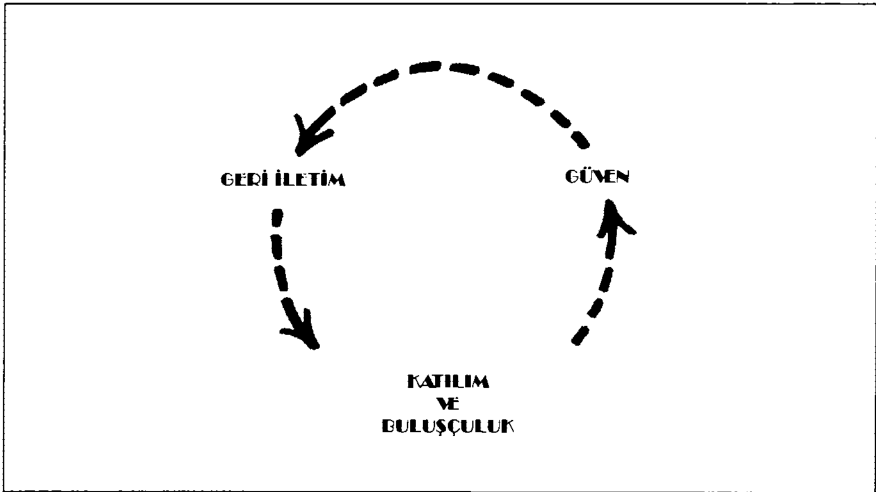


ÖĞRENEN ÖRGÜT

Massachusetts Teknoloji Enstitüsündeki Sistem Düşünme ve Örgütsel Öğrenme Programı Müdürü Peter Senge, öğrenen örgütü şu şekilde tanımlar: Öğrenen örgüt, "geleceği yaratma kapasitesini sürekli artıran örgüttür. Böyle bir örgüte yalnızca ayakta kalmak yetmez. 'Yaşayabilmek için öğrenme' ya da sık sık kullanılan deyimle 'uyarlayıcı öğrenme' daha önemlidir, hatta gereklidir. Ancak öğrenen bir örgütte 'uyarlayıcı öğrenme' yaratma kapasitemizi güçlendiren 'yaratıcı öğrenme' ile tamamlanmak durumundadır."[5] Yaratıcı öğrenme bilgi özümsemekten çok deneyim özümsemeyle, bu deneyimleri yorumlama ve sonuçta geri iletim olarak davranışı değiştir-

meyle ilgilidir. İnce iplikler, bir örgüt için gelecekle ilgili kesin odaklanmış özgül deneyleri teşvik eden ve uygulayan bir öğrenme tarzıdır. Daha geniş anlamda öğrenen bir örgüt haline gelebilmek, yalnızca ince ipliklerden değil, yaptığınız *her şeyden* öğrenmeye bağlıdır. Bu tür öğrenmeyi öğrenmek ve sürdürmek, açık iletişimi, bilgi paylaşımını ve ekip üyelerinin ekibin performansı ve gelişmesi için sorumluluğu paylaştığı bir kültürün gelişmesini gerektirir.

Bu tür öğrenmenin temelini olaylarla ilgili yapılandırılmış açık bir bilgi paylaşma prosesi oluşturur. Kara Kuvvetlerinde atılan en önemli adım, Eylem Sonrası Değerlendirmeydi. İlk başlarda bu tür geri iletim Senge'nin uyarlayıcı öğrenme diye tarif ettiği sonucu getirmişti, ancak zamanla daha fazlası mümkün olmuştur. Etkin bir geri iletim prosesi ekip içindeki güveni pekiştirir. Bir örgüt bir olaydan *sonra* performans üzerinde rahatlıkla tartışacak kadar geliştiği zaman, olaydan *önce* planlar ve hazırlıklar üzerine daha etkin tartışmak daha kolay hale gelir. Bu, yenilikçiliği ve risk üstlenmeyi, bu nedenle de yaratıcı öğrenmeyi ve daha iyi performansı teşvik eder. Yapılandırılmış bir geri iletim ve buluşçuluk süreci (bakınız Şekil 11-1) yaratmak ve buna katılmak, öğrenen bir örgüt yetiştirmenin birinci etkin adımıdır.



Şekil 11-1—Geri İletim ve Buluşçuluk

EYLEM SONRASI DEĞERLENDİRMEYİ OLUŞTURMAK

Başarılı olmak için geri iletim prosesinin yapılandırılması gerekir. Bu, bir grup insanın oturup ne olduğunu "düşünmesi" ve bundan sonra ne yapılması gerektiğini "söylemesi" değildir. Doktrin yazma prosesi Kara Kuvvetlerine, koşullar ve standartlar bağlamında kara savaşının karmaşıklığını, mükemmel olmasa da genel kabul görecek şekilde tanımlama imkânı sağlamıştır. Bu nedenle geri iletim, benzer olaylar bağlamında ve ölçülebilir standartlarla yapılandırılabilir. "Son üç aylık performans" belirlenebilir olmayan çok bulanık ve karmaşık bir ölçüttür. "Filanca müşteriye son üç ayda yapılan teslimatlar" ya da "Hindistan'da yeni bir fabrika açmak" ise, belirlenebilir şeylerdir.

Eylem Sonrası Değerlendirme Soruları

- Ne oldu?
- Niçin oldu?
- Bu konuda ne yapmalıydık?

Bundan sonra, ne olması gerektiğiyle ilgili bir ortak anlayış oluşturulmalıdır. Bu Kara Kuvvetlerinde, üst karargâhın emirleriyle birlik komutanlarının emirlerinin gözden geçirilmesiyle gerçekleştirilir. İlgili bütün komutanlar katılır; genelde bu en az üç düzeyi; manevrayı yapan birlik komutanını (şef), üst birliğin komutanını (şefin patronu) ve alt birliklerin komutanlarını içerir. Sonuca etkide bulunan herkesin katılması gerektiği için, değerlendirmeye genelde destek birliklerinin liderleri de katılır. Bu nedenle doğrudan bağlı en az üç kademeyle şefin komşu birliklerdeki eşitleri bir araya gelir.

Bu liderler diyalog içinde, etkin iletişim tarzlarını güçlendirmek, yanlış anlamaları ve zayıf iletişim tarzlarını tespit etmek suretiyle, olması gerekenler hakkındaki farklı görüşleri tartışırlar. Bu gö-

rüşmeler, manevrayı gerçekleştiren birlik komutanından deneyim bakımından genellikle biraz daha üstün, özellikle yetkin bir subay tarafından kolaylaştırılır. Bu kolaylaştırıcıya "gözlem denetçisi" denir; kendisi manevra boyunca birlik komutanıyla birlikte bulunur. Bu kişinin gözlemleri, başka gözlem denetçilerinden ve elektronik araçlardan sağlanan verilerle birlikte dolaysız gözlemler sağlar. Güvenilirliği deneyiminden, enformasyona erişebilmesinden ve kolaylaştırıcılık yeteneğinden kaynaklanır.

Eylem Sonrası Değerlendirmenin üçüncü önemli unsuru, gerçekte ne olup bittiğini, "satıhdaki gerçeği" ortaya çıkarmaktır. Gözlemci-denetçi ekibi, manevrayı büyük bir kesinlikle yeniden gözler önüne serebilecek durumdadır. Planların ve emirlerin amacını gözden geçiren ve her görevle ilgili standartları bilen katılımcılar, bundan böyle performanslarını değerlendirip, her eylemde neyin niçin olduğunu tartışabilirler.

Eylem Sonrası Değerlendirme sorularına baktığımızda, bunların başarılı davranışları pekiştirici ve başarısız davranışları iyileştirici sorulardan, öğrenmek için olanak sağlayan "neden?" ile başlayan sorulardan oluştuğunu görürüz. Bir süreçte yalnızca yanlışlarımızın, eksikliklerimizin vurgulanmasıyla öğrenmemiz mümkün olmadığı için, bu sorular bize iyileşme için bereketli bir zemin sağlar. Bu ortamda yanlışlar, üzerinde durulması gereken değil, ders çıkartılması gereken şeylerdir.

Eylem Sonrası Değerlendirme bir eleştiri değildir. Eleştiri yalnızca bir başarı ya da başarısızlığın değerlendirilmesidir. *Eylem Sonrası Değerlendirme prosesinde, kimi zaman çok kesin (ve acılı) bir tarzda da başarı ya da başarısızlık saptaması yapılması, yalnızca öğrenmeyle ilgili bir araçtır.* Eylem Sonrası Değerlendirme suçu sabitlemek de değildir; bu, performansı iyileştirmek için tasarımlanmış bir prosestir. Eğer lider bunu çetele tutmaya dönüştürür, kamuya açık bir infaz haline getirirse hiçbir işe yaramaz. Detroit Kaplanları'nın efsanevi meneceri Sparky Anderson bunu şöyle ifade etmiştir: "Hata yapmayı severim. Hiç hata yapmadan top oyuncusu olabilir misiniz? Doğrudan çok yanlış yaptım. Ama sonra hepsi geçti. Bitti."[6]

Eylem Sonrası Değerlendirmenin başarılı olabilmesi için gerek-

li son unsur da öğrenme kültürüdür. Her ekip üyesi, ekibin başarısı için elinden gelenin en iyisini yapmak zorundadır. Ortam, kişisel anlamda tehdit edici olmamalı, ekip üyeleri hem tek tek, hem de ekip olarak risk üstlenmeye, öğrenmeye ve performanslarını iyileştirmeye istekli olmalıdır.

Eylem Sonrası Değerlendirmenin Unsurları

- İlgili standartlarla birlikte teşhis edilebilir olay
- Teşhis edilebilir oyuncular
- Ne olduğuna ilişkin bilgi (satıh gerçeği)
- Tehditkâr olmayan ortam
- Ekibin öğrenmesi ve gelişmesi için kişisel risk alma istekliliği

Durumu Değerlendirmeye Çalışmak

Nasıl işlediğini görmek için, bir Eylem Sonrası Değerlendirmeye katılalım:

Las Vegas ile Los Angeles arasındaki Mojave Çölünde bulunan Kara Kuvvetleri Ulusal Talim Merkezinde olduğunuzu farz edin. Bir piyade görev gücü olan birliğimiz yaklaşık bir haftadan beri "tecrit vaziyette" manevra yapmaktadır. Bir komşusu tarafından işgal edilmiş dost üçüncü dünya ülkesini savunmak üzere başka ülkelerden gerçek ve var sayılmış askerlerle birlikte yürütülecek muhtemel bir operasyonun parçası durumundayız. Olaylar genelde bizim açımızdan oldukça iyi gitmiş, ancak bazı kötü günlerimiz de olmuştur. Yorulduk, ama tükenmedik; başarılarımızdan hoşnutuz, ama eksikliklerimizden endişe duyuyoruz. Yaklaşık dört saat önce biten bir çatışmada bir mevzii savunurken çok daha büyük bir gücün saldırısına uğradık. Çetin bir çatışma oldu, çok insan kaybettik, düşman da

öyle. Düşüncemize göre bu, pek zafer sayılmaz, özellikle de düşmanın ana saldırısını yönelttiği ve kötü adamların yarıp geçtiği Charlie Takımının bulunduğu mıntıka açısından. Bunun üzerinde bir saatten fazla bir süredir konuşuyor ve karşılıklı değerlendirmenin özüne yöneliyoruz:

GÖZLEM DENETÇİSİ (GD) GÖREV BİRLİĞİ KOMUTANINA (GBK):

"Savaşın buradaki kısmıyla ilgili konseptinizi bir daha gözden geçirelim."

GBK: "Saldırının Bravo Takımına, kuzey mıntıkaya yöneleceğini bekliyordum. Arazi bu ihtimali gösterir gibiydi, istihbaratımız da aynı doğrultudaydı. Bu nedenle, yoğun mayın döşeme, ağır topçular ve büyük hazırlıklarla buraya ağırlık verdim. Yedekleri de buradan saldırtmaya hazırlanmıştım. Ne var ki düşmanın güneyden Charlie Takımına yönelebileceğini ya da beklenmedik bir harekette bulunacağını da biliyordum, bu nedenle çok hızlı hareket etmemem önem taşıyordu, her iki yönde de hazırlıklıydık."

GD: "Nasıl karar verecektin?"

GBK: [Haritayı göstererek] "Düşmanın dağlardaki geçitten doğu cenahımıza yöneldikten sonra ya kuzeyden ya da güneyden saldırması gerekiyordu. Bu noktada, bizden hâlâ 20 kilometre uzakta olacak, ancak hızla ilerlemeye başlayacaktı. Saldırıya geçer geçmez, uzun menzillilerle onu durduracak, aynı anda da arka taraftaki hazırlıkları düzenleyecektim. İleride gözcüler bulunuyordu ve bana hangi tarafa yöneldiğini bildireceklerdi."

GD GÖZCÜYE: "Ne oldu?"

GÖZCÜ: "Göreve geç başlayabildik, çünkü iki gün önceki çatışmada bir unsurumuz savaş yarası almıştı. Sonunda mevziye, aslında biri geçitte, diğeri geçiti tepeden gören bir mevkide olmak üzere iki mevziye, gece yarısı yerleşebildik; ancak gördük ki, düşman çoktan oradaydı. Tepedeki takımım geceyi düşman piyadesiyle savaşarak geçirdi ve sabah olduğunda tepedeki adamlarım ölmüştü. Geçitteki takımım ise mayına çarptı ve iletişim yeteneğini yitirdi."

OPERASYON SUBAYI (S3): "Bunların hiç birini bilmiyordum. Sizin savaş yarası almış olduğunuzu nasıl oldu da öğrenemedik?"

GÖZCÜ: "Bunun operasyonel olduğunu düşündüm. Dün sabah çok fazla bir şey yok gibiydi, ancak gereken yedek parçaları da alabilmiş değiliz."

İSTİHBARAT SUBAYI (S2): "Gözcülerden gelen raporlar sabaha karşı 2'de durdu, ancak gün doğarken yeniden iletişim ağına gireceğinizi düşündüm."

GD: "Bunun üzerine konuşalım. Ne yapabilirdin?"

GÖZCÜ: "Geçitte hâlâ yaşayan askerlerim bulunmaktaydı. Geriye cevap veremez durumdaydık. Bir telsizimin daha olması gerekirdi ya da en azından bir işaret fişeğinin."

S2: "Devreye girmediğinizde zorlukla karşı karşıya bulunduğunuzu kavramalıydım. Size koruma verecek bir şey oluşturabilirdim. İleri çıkmadan önce sizinle bunu konuşabilirdik."

GBK: "Nasıl olur çocuklar, bazı şeyleri daha önce de yaşamıştık. Planım, erken uyarıya dayanıyordu. Bir dahaki sefere bunu daha dikkatli olarak gözden geçireceğim ve ileri hatlara çıkmadan önce gözcülerle konuşacağım. On iki [istihbarat subayı S2] bütün takımını benimle ve Üç'le [operasyon subayı S3] daha sıkı bağlamak durumundasın. XO [yürütme subayı], kurmay heyet bana böylesi durumlardaki fazlalıklarla ilgili fikir versin, bakın hep birlikte iflas etmişiz, tamam mı?"

GD: "Güzel, ama şimdi devam edelim. Bundan sonra ne oldu? Kayıtları izleyelim" [satıh gerçeği].

GD, oyuncuların düşman birliklerinin Charlie Takımına nasıl yaklaştıklarını görebilecekleri bilgisayar tarafından yapılmış savaş alanı görüntüleri gösterir. Düşman, açılan ateşle engellenmemiştir, çünkü görev birliği onun beklenmedik bir rotaya, güneye Charlie Takımına doğru yöneldiğini fark etmede yavaş davranmıştır. Büyük video ekranında düşmanla Charlie Takımının ileri hatları arasındaki yaklaşık yirmi kilometrenin hızla ilerleyen düşmanla dolduğu görülür.

GBK: "Tam da bu sırada hava gözcüsünü duydum ve düşmanın hızla Charlie Takımına saldıracağını anladım, bu nedenle topçunun ve yedeklerin kaydırılması, top menzillerinin hedefe ayarlanması gibi hareket emirlerini verdim, ancak onları yavaşlatamadık, çünkü bulundukları yerden emin değildim. Yirmi ya da otuz dakika uzakta olduklarını ve topçu ateşiyle güçlerinin yüzde yirmisini ve daha fazlasını saf dışı bıraktığımızı sa-

nıyordum. Birden bire beş dakikam kaldı, oysa düşman birçok hareket imkânına sahip olarak tam gücünü muhafaza ediyordu."

GD: "Gerçekten de [büyük ekranda zaman senkronlu filmi gösterir] sen emirlerini verirken düşmanın ileri unsurları çoktan Charlie Takımının mayın alanını taramaya başlamıştı. Charlie Takımının ileri gözcüleri düşmanla çatışmaya girmişti."

İLERİ GÖZCÜ: "Tepedeki mevzimden düşmanın ileri unsurlarının geldiğini görebiliyordum, bu nedenle nerede bulunduğunu biliyordum. Planımız, düşmanın gedik açılan tarafındaki mânialarımızı parçalı mayınlarla pekiştirmekti ve acil önlem olarak hızla bu kısma ateş açmak durumundaydım, bunu konuşmuş ve denemiştik. Bunda bile biraz gecikme oldu, çünkü toplar henüz yerleşmemiş ve yoğun ateş emrini almamıştı; neyse ki, hedefe oldukça çabuk yöneldiler."

GD: "İşte onları dizmeye başlamanın tam zamanı [bilgisayarda yapılmış savaş haritasını ekrana getirir.] Düşman ilk kez yavaşlatılmış oldu. Charlie'nin ateş açması da görev birliği komutanının savaşa soktuğu helikopter atışları için güzel bir hedef kitlesi oluşturmaya yardımcı olmuş."

Bu, bir saat kadar böyle sürer. Ayrıntının yüksek düzeyi insanların kendi rollerini keşfetmelerini sağlar; neyi doğru yaptılar, neyi yanlış yaptılar; ancak en önemlisi, bir ekip olarak başarıya ulaşmak için nasıl çalışmak gerekir? Bu kısa öyküde, bir ekip (gözcüler ve istihbarat subayı) başarısızdır, çünkü iyi hazırlanmamış, seçenek geliştirememiş ve kritik anda odağı yitirmiştir. Bir ekip (ileri gözcü ve hovitzer bataryaları) kazanmıştır, çünkü manevra yapmıştır, yüksek bir inanca sahiptir ve odakları bellidir. Her iki ekip de örgütün küçük ekipleriydi, ama kritik anlarda onların eylemleri belirleyici olmuştu.

Kara Kuvvetleri Eylem Sonrası Değerlendirme rehberi, üç sorunun yanıtlanmasına ayrılacak zamanın, yüzde 25'inin ne olduğuna, yüzde 25'inin neden olduğuna, yüzde 50'sinin ise iyileştirme için ne yapılması gerektiğine ayrılmasını, bu sürenin 25-25-50 şeklinde kullanılmasını önermektedir. Zamanın bu şekilde bölünmesi pratik bir yöntemdir, ancak, kısa öyküde de gördüğümüz gibi, sorular bu bölümleri ayırmak yerine bir bilinç akışında buluşturma eğiliminde

olur. Gözlem denetçisinin rolü çok önemlidir, en önemli ve genellemeye en uygun derslerin çıkartılacağı görüşmeleri, o yönlendirir.

Eylem Sonrası Değerlendirmenin getirdiği uzun erimli yarar, Kara Kuvvetlerinin bunu talim merkezinin dışındaki, iyi bir Eylem Sonrası Değerlendirmenin taleplerinin dikkatle kontrol edildiği alanlarda da nasıl kullanacağını öğrenmiş olmasıdır. Kesin standartların söz konusu olmadığı, "satıh gerçeği" anlayışının tam olarak oluşmadığı ya da yetenekli gözlem denetçilerinin bulunmadığı durumlarda, Eylem Sonrası Değerlendirme olgun ekiplerde, yani meydana gelen zayıflığa çerçevenin gevşetilmesinin yol açtığını herkes dikkate alırsa mümkün olur. Lider ya da herhangi birisi kolaylaştırıcı rolünü üstlenir. Projenin ya da olayın nesnel amacı standart olarak alınabilir. Katılımcılar, gözden geçirmeyi sürdürürken mevcut enformasyon düzeyinden hoşnut olup olmadıklarına karar verebilirler. Eylem Sonrası Değerlendirme, bu gevşek biçimiyle, güçlü bir yaratıcı öğrenme için iyi bir zemin oluşturabilir.

Çöl Fırtınası - Geriye Bakış

Kara Kuvvetlerinin tümen, birlik ve önemli lojistik birim komutanları, Çöl Fırtınası harekâtındaki kara savaşlarıyla ilgili Eylem Sonrası Değerlendirmeyi yapmak üzere 1992 Martında bir araya geldiklerinde de bu türden katı olmayan bir proses söz konusuydu. Üst düzey generaller bu toplantıyla iki amaç güdüyordu. Birincisi, mevcut sistemlere ve proseslere bakmak, tatmin edici olanları onaylamak ve değişmesi gerekenleri tespit etmekti. İkincisi, geleceğe bakarak kara savaşının nasıl değişmekte olduğunu görmekti. Karmaşık bir Eylem Sonrası Değerlendirme toplantısıydı bu, hem şu andaki paradigmanın nasıl iyileştirilebileceğinin, hem de gelecekteki paradigmanın ne olacağının öğrenilmesi gerekiyordu.

Bu toplantıdan, askeri güç için ivedi iyileştirmelere zemin oluşturacak bir dizi öneri çıkmıştır. Sonuçlardan birisi, Bosna'ya giden 1. Zırhlı Tümenin, Basra Körfezinde savaşan 1. Zırhlı Tümenden biraz daha farklı ve daha etkin olmasıdır. Kara Kuvvetlerinin yeni sahra talimatları (yeni doktrin yazılması), yeni teçhizat ve taktik ge-

liştirme prosesinin yeniden kurgulanması (Savaş Laboratuvarlarının oluşturulması) ve XXI. Ordu deneyleriyle (daha esnek bir Enformasyon Çağı ordusunun yaratılması) ilgili önemli ipuçları da bu toplantının ürünüdür. Toplantı, katılanlara ve bir bütün olarak Kara Kuvvetlerine güçlü bir mesaj da vermiştir. Toplantıya ev sahipliği yapan General Fred Franks'ın sözleriyle, toplantı "yerimizde saymadığımızı göstermiştir."[7]

Bu kadar karmaşık bir Eylem Sonrası Değerlendirme, çoktan beri prosesin içinde olan bir ekibin varlığı sayesinde mümkün olmuştur. Hem prosesten, hem de birbirlerinden hoşnut olan ekip üyeleri, Eylem Sonrası Değerlendirme yapısının normal özelliklerinin bulunmamasına rağmen, etkin bir değerlendirme toplantısı yapabilmişlerdir.

Net bir göreve sahip her ekip, performansını iyileştirmek için Eylem Sonrası Değerlendirmeden yararlanabilir. Temayüz eden bir olayda odaklanmayı (ya da en azından olayı tecrit etmeyi) başarmalısınız. Ayrıca oldukça açık bir biçimde ne olması gerektiğini (amaç ve konsept; görev ve standart) ve ne olduğunu (satıh gerçeği) ayırt edebilmelisiniz. Olgun bir ekibin kendi başına iyi bir Eylem Sonrası Değerlendirme yapması mümkün olmasına karşın, belli bir kolaylaştırıcının bulunması genellikle yararlıdır.

Proses otomatik işlemez, başarı için öğrenmenizi yapılandırmak zorundasınız. Aşağıdaki öneriler yardımcı olabilir:

1. Eylem Sonrası Değerlendirmenize büyük, karmaşık bir görevle başlamayın; becerileri basit ama önemsiz olmayan görevler için yapılandırın.

2. Gerçekte ne olup bittiği konusunda mümkün olduğu kadar çok enformasyona sahip olun ve bu prosesi ele alırken her katılımcının aynı enformasyona sahip olmasını sağlayın.

3. Liderin temel kuralları onaylamasını sağlayın.

4. Son olarak, olayın içine nüfuz edebilmek için yeterli zaman ayırın. Kritik bir dönüm noktasında yirmi ya da otuz ekip üye-

siyle birlikte önemli bir projeyi gözden geçiriyorsanız, en önemli konuların ele alınması, bütün bir öğleden sonrayı alabilir. Yeteri kadar zaman ayırmazsanız, "ölçülebilir şeylerin" ötesinde bulunan ve öğrenme sürecinin en önemli kısmının cereyan ettiği "ölçülemez şeylere" ulaşmanız mümkün olmaz.

Adına ne derseniz deyin, bu türden bir prosesin en önemli sonucu, insanların yalnızca öğrenmekle kalmayıp, aynı zamanda ekibin başarısı için sorumluluğu paylaşmak suretiyle olaya lider kadar sahiplenir hale gelmeleridir. Resmi liderlik el değiştirmez, ama örgüt üyelerinin önderlik rolünü daha iyi bir açıdan görmeye başlar. Talim merkezlerindeki planların; mayın tarlasındaki bir boşluğun gerektiği gibi doldurulamaması, bir gözcü raporunun kumandana ulaşmaması, bir tedarik tamamlama operasyonunun zamanında gerçekleşmemesi ya da bir birliğin kaybolması gibi, küçük bir unsurun başarısızlığı nedeniyle boşa çıktığı, çok sık görülmüştür. Eylem Sonrası Değerlendirme prosesi, düzeltilmesi için nedeni ortaya çıkarmak, *suçu* değil, *sorunu* tespit etmek suretiyle, bu tür eksikliklerin mümkün olduğu kadar az tehditkâr bir tarzda saptanmasını sağlar. Bir sonuç da, örgütün *bütün* ekip üyelerinin liderlik rolünü görmesi, her liderin kendi görevinin gerçekleşmesi için sorumluluk taşıdığını vurgulaması ve başarıya giden kritik yolun açıklık kazanmasıdır.

Flight of the Buffalo (Bufalonun Uçuşu) adlı kitaplarında James Belasco ve Ralph Stayer yeni liderlik paradigmasının bir kaz sürüsü gibi olması gerektiğini belirtirler:

> *Örgütte gerçekten olmasını istediğim şey, sorumlu, karşılıklı bağımlı, bir kaz sürüsüne benzeyen bir işçi grubuydu... Kazların, en öndekinin sık sık değiştiği ve değişik kazların en başa geçtiği V düzeninde uçtuklarını biliyordum. Her kaz, kaz sürüsünün ulaşmak istediği yere varmasından kendisini sorumlu tutuyor, gerektiğinde rol değiştiriyor, sıra ile liderlik, takipçilik ya da gözcülük yapıyordu. Görev değiştiği zaman, kazlar grubun yapısını uyum sağlayacak şekilde değiştiriyor, örneğin kazlara özgü V düzeninde uçmaktan dalgalar halinde yere konmaya geçiyorlardı. Her kazın bir lider olabildiğini gördüm.*[8]

Bu çok güçlü bir benzetmedir. Söz konusu olan, liderliğin ekip üyeleri arasında dağıldığı, kendi liderlik becerilerine en fazla ihtiyaç duyulan kritik anda en vasıflı liderin öne geçtiği ve gerekli kararları verdiği dönüşümlü liderliktir.

ÇIKARTILAN DERSLER: ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İÇİN BİR YAPI[9]

Geniş anlamda örgütsel öğrenme, ancak bir örgütün farklı parçalarında öğrenilen şeylerin örgüt çapında görüşülüp benimsenmesi durumunda mümkündür. Öğrenme tecrit bir durumda başlar; bir kişi ya da bir ekip değer taşıyan bir şeyi öğrenir. Bunun örgütsel öğrenmeye dönüştürülmesi bir paylaşma mekanizmasını gerektirir. Eylem Sonrası Değerlendirmenin başarısı ortada olduğuna göre, Kara Kuvvetleri belli bir zamanda bir talim merkezinde olup bitenden bir bütün olarak yarar sağlayabilmiş midir?

Bu sorunun yanıtını, Kara Kuvvetlerinin yeniden canlandırılan *öğrenilen dersler* prosesi vermektedir. İkinci Dünya Savaşı sırasında Marshall, uzak kanat operasyon cephelerinde öğrenilenleri toparlamak ve bunu talim alanına ve öteki birliklere yansıtmak amacıyla, askeri tarih komutanlığının yönetimindeki "öğrenilen dersler" uygulamasını başlatmıştı. Sistem savaşın sonuna kadar uygulanamadıysa da, ardında yatan fikir var kalmış ve hem Kore, hem de Vietnam sırasında canlandırılmıştır. Sistem olgunlaşınca, bu savaş alanı derslerinin yeni taktik, işleyiş, örgüt ve teçhizat geliştirilmesinde geri iletim olarak kullanılması için mekanizmalar oluşturuldu. Bu kurumsal arka plana dayanarak, 1985'de talim merkezlerindeki öğrenme prosesinin tespit edilmesi ve Kara Kuvvetleri çapında yaygınlaştırılması amacıyla Kansas, Fort Leavenworth'de Kara Kuvvetleri Öğrenilen Dersler Merkezi (CALL) kurulmuştur. CALL, kurulduğu günden itibaren programını, fiili operasyonlardan öğrenilenleri içerecek şekilde genişletmiştir. Dahası, enformasyon teknolojisinin hat üzeri veri tabanlarını kullanarak raporlama ve dağıtma yete-

nekleri sayesinde artık deneyimin dağılma hızı, toplanma hızına eşit hale gelmiştir.

Somali'den Haiti'ye

1994 Eylülünde Haiti'ye giden askerler, 1992 Aralığında Somali'ye gitmiş olan 10. Dağ Tümeninin askerleriydi, ancak daha iyi hazırlanmışlardı. Her askerin elinde Haiti'deki son durumu, Karayip İspanyolcasında yaygın olarak kullanılan cümleleri, tropik iklimde önleyici tıbbi bilgileri, kendilerini bekleyen operasyon için taktikleri ve birlik işleyişlerini içeren bir elkitabı bulunmaktaydı. Konuçlandırılmadan önce yaptıkları talim; kalabalıkları kontrol etme teknikleri, yerel yöneticilerle temas, kentlerde operasyon, medya ile temas ve operasyonun gerektirdiği öteki özgün teknikleri de içermişti.

Bütün bunlar, Somali ve benzeri operasyonları inceleyerek Karayipler'de gittikçe kötüleşen göç durumuna uygun muhtemel planlar geliştiren Kara Kuvvetleri Öğrenilen Dersler Merkezi sayesinde mümkün olabilmişti. 10. Dağ Tümeni alarma geçer geçmez, CALL ekibi tümenin ülkedeki üssü olan New York, Fort Drum'a taşındı ve bildikleri her şeyi Haiti'ye gidecek askerlere iletmek üzere komutanlarla ve birlik liderleriyle çalışmaya başladı.

Aynı enformasyon zemini üzerinde başka ekipler; askerlere fotograf ve dijital video kameraları, karanlıkta vücut ısısını tespit eden canlı tespit duyargaları, bütün bilgileri sahada birbirine bağlayabilmek için diz üstü bilgisayarlar gibi en yeni teçhizatı sağlayarak yardımcı olmak için gece gündüz çalışmaktaydı. Bu çaba, Kara Kuvvetlerinin tümenin etkinliğini önemli ölçüde artırabilmesini sağlamıştır.

CALL'un rolü burada bitmiyordu. CALL ekipleri 10. Dağ Tümeni ile birlikte Haiti'de konuçlanarak her gün elde edilen bilgileri depolamak için bir toplama-analiz çalışması başlattı. 10. Dağ Tümeni'nin yerini alacak 2. Süvari Alayı ve 25. Piyade Tümeni teyakkuza geçirildiğinde, CALL ekiplerini bu birimlere göndererek; "gerçeği yansıtan" haritaları, çarpışma kurallarını, istihbarat ve daha önce oraya gitmiş olan birliklerden dolaysız geri iletimi içeren bilgi paketlerini konuçlanacak birliklere bizzat ulaştırdı. Buna ek olarak,

bu birlikler Haiti yolundayken Louisiana, Fort Polk'daki talim merkeziyle bağlanmış, CALL ile birlikte çalışan gözlem denetçisi ekiplerince oluşturan talim ortamında Haiti'dekine benzer koşullardaki operasyon görevleriyle ilgili manevralar yapmışlardı.[10]

ÖĞRENME GÖREVİ

Daha önce, dış ortamla karşı karşıya kaldığımızda, "Neyi bilmediğimizi bilmiyoruz" demiştik. İç ortamla karşı karşıya kaldığımızda ise, çoğu kez bunun tersi doğrudur: "Ne bildiğimizi bilmiyoruz."[11] Kıymetli bir örgütsel varlık olarak bilgi, ancak tespit edilebilir ve dağıtılabilirse değer katar. Görev, örgütün herhangi bir parçasında neyin bilindiğini keşfetmek ve bunu, değer taşıması durumunda, herkese mal etmektir. Eğer birlikler Haiti operasyonuna başarıyla hazırlanabilmişse, bu bir öğrenme kültürünün oluşturulması ve dünyanın herhangi yerindeki bir birliğin deneyimini hızla bütün birliklere mal edebilen CALL bilgi üssünün bulunması sayesinde mümkün olmuştur. Demek ki, üç önemli unsur söz konusudur: Doğru kültür, bizzat bilginin kendisi ve bilgiye erişim.

Proses

CALL'un deneyimi altı adımlık bir prosese dayanır: Olanağı hedefleme, veri toplama, bilgi yaratma, bilgi dağıtma, kısa erimli uygulamalar ve uzun erimli uygulamalar.

Olanağı hedefleme. Prosesteki birinci ve en önemli adım, bir şeyin nereden öğrenileceğinin kararlaştırılmasıdır. Bazı kolay hedefler vardır. Eğer işinizi dünyanın yeni bir bölgesine kaydırıyorsanız ya da yeni tür bir operasyona yöneliyorsanız, bu öğrenmek için birinci derecede önem taşıyan olanaklar yaratacaktır. Eğer örgütünüzün bir kısmında başarılı bir proses iyileştirmesi ya da kalite programı söz konusuysa, bu öğrenmek için büyük önem taşıyan bir olanaktır. Bü-

yük önem taşıyan öteki öğrenme olanakları daha az bariz olabilir. Sürekli tekrarladığınız şeylere bakın, burada bulunan ve önemsiz gibi görünen bir ders, çoğaltıldığı zaman çok büyük bir önem kazanabilir.

Veri Toplama. Veri toplama, hedefe alınmış bir olay ya da prosesi gözlemleme ve olup bitenleri kaydetmeyi içerir, ancak kolay değildir. Veri toplama, mümkün olduğu kadar, açık bir standartla ya da en azından amaçlanan sonuçla ölçülebilecek fiili olayları hedeflemelidir. Gözlemler, toplayıcıların eğilimlerini en aza indirmek için olanaklı olduğu ölçüde muğlaklığı dışlamalıdır; en iyi unsurlar bile olayları gözlemlerken kişisel hüküm vermeye eğilimlidir.

Bilgi Yaratma. Bazı veriler kendi başlarına bir anlam taşır ve özellikle hızlı-tespit uygulamalarında görece daha az analizle yaygınlaştırılabilir. Çoğu kez, değerinin farkına varılabilmesi için, verinin kalitesi hakkında hükümler ve anlamına ilişkin yorumlar gerekecektir. Bu, uzmanlık, olgunluk ve özellikle de kötü haberleri, süzgeçten geçirmeyi önlemek için, örgütsel hiyerarşinin bir nebze dışında olmayı gerektirir.

Bilgi Dağıtma. Dağıtım çok farklı araçlarla yapılabilir, ancak hem itme, hem de çekme stratejileri içermelidir. Bir *itme stratejisinde*, bilgi planlamacıların ve bilgiye erişimin kolay olduğu bir merkezi üste bulunan öğrencilerin elinde bulunur. Bunu bir kütüphane gibi düşünün. Bir *çekme* sisteminde ise, bilgi ekipleri kütüphaneden seçtiklerini yanlarına alarak benzer operasyonlara hazırlanan liderlere yardım etmek üzere araziye çıkarlar.

Kısa Erimli Uygulamalar. Kısa erimli uygulamalar, çabucak saptanan, teşhis edilmeleri ve düzeltilmeleri görece basit olan şeylerdir. Bundan sonra benzer bir şeyi yapacak olanlar açısından büyük değer taşırlar. En önemli kısa erimli uygulamalar, başarısız planların varsayımlarını, bilinmeyenlerin açığa çıkartılmasını, icat edilen işlemleri, beklenmedik sorunların belirlenmesini ve beklenmedik sorunların hemen olay yerinde tespitini içermelidir.

Uzun Erimli Uygulamalar. Uzun erimli uygulamalar, gözlem tekrarıyla tespit edilen ve çoğu kez yorum talep eden sistemsel konulardır. Uzun erimli uygulamalar temel politikalara, örgütsel konseptlere, strateji oluşturmaya ve uzun erimli planlara geri iletim sağlar.

BİLGİ ŞEBEKESİ OLUŞTURMAK

Kara Kuvvetlerinin CALL deneyimi bir bilgi şebekesi oluşturmak isteyen herkes için önemli dersler içerir.

Yetenekli Toplama Ekipleri Oluşturmak. Toplama ekibi üyelerinin, hem veri toplama becerilerine hem de konu işleme hünerine sahip olmaları gerekir. Konuda derinleşmeyi sağlamak için bir proje bazında bir araya getirilen, çıkartılan dersleri öğrenme prosesinde uzman kişilerden oluşan geçici ekipler kurmayı deneyin. Toplama ekipleri, mümkün olduğu kadar objektif olmak ve sübjektif hükümlerden uzak kalabilmek için eğitim görmelidir.

Müşteri Odağını Korumak. Ders çıkartma prosesinin oluşturulması örgütün gereksinimlerine odaklanmalı ve kaynaklar en fazla değer katma potansiyeli taşıyan konularda yoğunlaştırılmalıdır. Bu, başarı için prosesin yapılandırılmasına yardım eder ve söz konusu kaynakların harcanması için destek sağlar.

Teknolojiyi Kullanmak. CALL deneyimi başlatıldığı ilk yıllarda kalıcı değer az üretmiştir, çünkü talim merkezlerimizden gelen veriler yazı-çizi sistemimizi aşıyordu. Analizciler binlerce yazılı, işitsel, dijital ve görsel veri alıyor, bunları bülten ve kitapçıklarda toparlamaya çalışıyorlardı. CALL, birliklerin benzer hatalar yaptığını ve bu hataların nasıl giderilebileceğine ilişkin bazı fikirler sunduklarını, ancak elde edilen sonuçların her zaman yarar sağlayamayacak kadar yığıldığını ortaya çıkardı.

CALL veri tabanına Kara Kuvvetleri çapında her kullanıcının erişebilmesini sağlayan CALL on-line'ın devreye sokulmasıyla yo-

rumlama prosesi, özellikle hızlı tespit dersleri açısından büyük ölçüde iyileşti. Hızla hafızaya alma ve tam bir açıklıkla geri çağırma artık en alt düzeyde mümkün olmuştu. Örneğin yazı-çizi sistemi varken, bir lojistik planlamacısı, "Işık koşullarına bağlı olarak birliğin yeterli miktarda kimyasal aydınlatma fişeklerine ihtiyacı olacaktır" tespitini yapabilir, ama bu bir hatırlatmadan öteye geçemezdi. Ama hat üzeri sistemde özgül verilere girilebilir: "İki hafta süreyle 6000 adet kimyasal aydınlatma fişeğine ihtiyacımız olacağını düşünmüştük, ama dolunayda olduğumuz için, arka bölgede trafiki sağlayabilmek için, bunun yaklaşık iki katına ihtiyaç duyduk."

Belki bundan da önemli olan şey, hat üzeri sistemin kullanıcılara *ihtiyaç duyduklarında* bilgi üssüne erişme olanağı vermesidir. Böylece bu sistemin, derslere ihtiyaç duyulan zamanda ve yerde erişmenin mümkün olmadığı yazı-çizi sisteminden daha etkin olduğu ortaya çıkmıştır.

Haberin Kaynağını Korumak. En önemli derslerin bazıları kötü performansla ilgilidir. Kötü haberlerin sergilenmesi ve tespit edilmesi her örgütte ciddi sorunlar çıkartır. Kimi zaman dersler kimliksizleştirilir, kötü performansın belli birliklerle özdeşleştirilmesi pek kolay olmaz. Ama çoğunlukla bizzat bir olayın tespit edilmesi bile, katılımcıların tespit edilmesiyle eş anlamlıdır. Hızla yaygınlaştırma, müdahale ve süzmeyi daha zorlaştırır. Ne var ki, veri toplayıcılar ve ders çıkartma örgütü, son tahlilde yayıncı patavatsızlığına karşı korunmalıdır. Zamanla öğrenme kültürü bu korumayı doğal bir şekilde sağlayacaktır; insanlar prosese kendi erdemi için değer biçmeye başlayacaktır. Ne var ki, korumanın ilk başta üst düzey tarafından sağlanmasının yerini alacak bir şey yoktur.

Tekerleği Yeniden İcat Etmekten Kaçınmak. İster olumlu ister olumsuz, sonuçları önceden bilinebilir önemsiz olayları hedeflemekten kaçının. Öğrenilen derslerin süzülmesindeki en önemli husus, örgütün nasıl yapılacağını bildiği (ya da bilmesi gerektiği) görevlerdeki kötü performans ile yeni görevler ya da benzer görevler için yeni yöntemler arasında ayrım yapılmasıdır. Bundan kaçınmak için büyük yararı olacak konuları dikkatle hedefleyin ve olgun, deneyimli toplayıcı ve analizciler seçin.

İşi Basit Tutmak. Beklentilerin belli bir sınırda tutulması ve uzun erimli başarı için elzem olan erken başarıyı sağlaması bakımından, özellikle başlangıç aşamasında basit bir sistem geliştirilmelidir.

ONUNCU KURAL: EYLEMDEN ÖĞRENMEK

Eylemden öğrenmek ve kazanılan bilgiyi paylaşmak örgütsel öğrenmenin özüdür. Örgütü dinleyerek ve performansın görüşülmesini kolaylaştırarak, lider öğrenilen dersleri paylaşır ve riski azaltarak öğrenmeyi mümkün kılar. Örgütü farklı davranması ve öğrenme atmosferi içinde yeni şeyler yapması için zorlamak suretiyle lider, girişimci bir buluşçuluk ve gelişme ruhuna destek verir.

Öğrenme; gelişme ve iyileşme uğruna dinlemeye ve değişmeye istekli olmaya her şeyden daha fazla gereksinim duyar. Bazı dersler artık fiilen öğrenilmiştir. Sabitlenmeleri ve dağıtılmaları gerekmez. Örgütlerimiz öğrenilmiş derslerle donatılmıştır, ancak eğer bunlar bilgi hazinesinin bir parçası değillerse ya da biz bunlardan yararlanmıyorsak, hiçbir değer taşımazlar. Big Mac, kızartılmış elmalı pasta, büyük pomes, McDLT ve Yumurtalı McMuffin gibi ürünlerinin tümünün McDonald's firmasının merkezinde değil, tabanında geliştirildiğini anımsayın.[12] Yararlı olmaları için tespit edilmiş ve paylaşılmışlardır.

Yapılandırılmış bir örgütsel öğrenme programı yalnızca en iyi pratiklerin ve yeni bilginin dağıtılmasına katkıda bulunmakla kalmaz, aynı zamanda riski de azaltır. Daha çok insan ve ekip bilir ki, ne kadar etkin çalışırlarsa, başarısızlık ihtimali de o kadar azalacaktır.

12. BÖLÜM

İnsanlara Yatırım Yapmak: Lider Yetiştirmek



Hayatlarını Etkilediğimiz İnsanlar

Kansas, Fort Leavenworth, Kara Kuvvetlerinin orta kademelerdeki liderlik konumları için subaylarını eğittiği, tabur ve tugay komutanlıklarına atananların görevlerine başlamadan önce bilgilerini tazeledikleri, Komutan ve Generallik Koleji de dahil, en önemli okullarının bulunduğu yerdir. Fort Leavenworth, Kara Kuvvetleri okul sisteminin baştacıdır ve bizim mesleki bilgi ve araştırma hazinemizdir.

Komutanlık Öncesi Kursuna katılan erkek ve kadınlar, barışta ya da savaşta, bulundukları her yerde beş yüz ile beş bin kişiye önderlik edecek, onların talimlerinin planlanması ve yürütülmesinden, değeri yüz milyonlarca doları bulan teçhizat ve mülklerin korunmasından sorumlu olacaklardır. Bu erkek ve kadınların sayısı görece azdır, hem performansları hem de potansiyelleri dikkate alınarak yüksek rütbeli bir subay kurulu tarafından büyük bir titizlikle seçilirler.

Komutanlık Öncesi Kursu bu taze komutanlara talimdeki en son yenilikleri, personel politikasını, doktrini ve öteki güncel konuları öğretmesinin yanı sıra, üst düzey liderlere derslere bizzat katılarak Kara Kuvvetlerini yukarıdan aşağıya tanıma ve etkileme olanağı verir. Program, genç liderlerin en yüksek rütbelilerle deneyim ve görüş alışverişinde bulunabileceği şekilde düzenlenmiştir. Görüş, düşünce, sorun ve endişeler üzerine karşılıklı fikir değiş tokuşunun yapıldığı ve değerlerin özümsetildiği önemli seminerleri vermek üzere sürekli bir yüksek rütbeli general akışı sağlanmıştır. Bu çalışmalarla, generaller de dahil, herkes öğrenmekte, kurum güçlenmektedir. Buradaki tartışmalar, Komutanlık Öncesi Kursunu, Vietnam'dan sonraki yeniden yapılanmanın en önemli yeniliklerinden biri haline getirmiştir, çünkü standartlarımızı, amaç duygumuzu ve paylaşılan değerlerimizi güçlendirmiştir. Kursa katılan erkek ve kadınlar, bir süre sonra Kara Kuvvetlerini yöneteceklerdir. Onlar da selefleri gibi, her yeni komutan adayıyla konuşarak, bu zengin sözel gelenekle Kara Kuvvetlerinin özünü onlara devredeceklerdir.

Benden önceki komutanlar gibi, ben de hemen hemen her ay Fort Leavenworth'a gittim. Kuvvet komutanı olarak zamanımın çoğunu, başka görevlerden ziyade Leavenworth'a gidip gelmekle, oradaki öğrencilerle konuşmakla geçirdim. Neyi gerçekleştirmeye çalıştığımızı, düşüncelerimi ve endişelerimi bilmelerini istiyordum. İster devlet isterse özel sektörde olalım, çok azımız bütün kişisel amaçlarını gerçekleştirecek kadar uzun süre görevde kalabilir. Bu nedenle, liderler olarak etkimiz, kimi zaman kendimizin ne yaptığından çok başkalarını bir şeyler yapmaya özendirmemize bağlıdır. Bu açıdan kendi zamanımı iyi değerlendirdiğime inanıyorum.

Bu yeni tugay ve tabur komutanlarına yaptığım rehberliği birkaç söze indirgersek, şunları söyleyebilirim: Öğretmenlerinizin dünyasında değil, gerçek ve gelişmekte olan dünyada yaşayan erkek ve kadınlar olmalısınız. Örgütünüzün sorumluluğunu üstlenmek ve onu, sizden sonra gelenlerin başarılı olmasını sağlayacak bir tarzda geleceğe doğru ilerletmekle yükümlüsünüz.

Görevimiz, bizden sonra örgüte önderlik edecek insanları yetiştirmektir ve buna, örgütlerimizin gelecekte yansıtmasını istediğimiz değerleri özümsetmekle başlarız.

— GRS



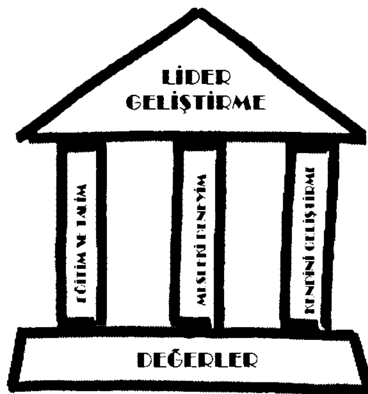
LİDER YETİŞTİRMEK

Liderliği örgüt çapında dağıtmak üzere astlar yetiştirmek yetki devrinin özünü oluşturur. Yetki devri talihsiz bir sözcüktür, çünkü liderlik güç ya da otoriteyle ilgili değildir. Büyük bir firmanın üst düzey yöneticilerinden birisi bize, "Elemanlarımız yetkilendirilmiştir. Onlara işlerini yapabilmeleri için gerekli olan her şeyi verdik" demişti. Ancak bu yalnızca bir başlangıçtır. Yetki devri, yalnızca işin yapılması için gerekli araçlardan ibaret değildir. Yetki devri, sorumlulukla, hem verilen hem de alınan sorumlulukla ilgilidir. Yetkilendirilmiş astlar sorumluluğu, kendileri ve ekipleri için ve örgüte yapabilecekleri katkılar için kabul ederler. Paylaşılan sorumlulukla ilgili bu anlayış özgüveni, motivasyonu ve bağlılığı doğurur. Lider yetiştirmek, insana yatırım yapmak, bu tür bir yetkilendirmenin oluşturulmasına bağlıdır.

Büyük değişim zamanları genellikle lider yetiştirme ihtiyacını sürekli kılar. Öğrenme yalnızca bir dönem değil, gerçekten bütün bir ömür boyunca sürecek bir şey olmalıdır. Liderler olarak meşru liderlik davranışı dediğimiz şeyi hayata geçirmek, haleflerimizi yetiştirmek zorundayız. Lider yetiştirmek, örgütün bugünü ve yarını kazanma yeteneğini güçlendirmek demektir. Lider yetiştirmek, işin temelidir.

Bu konuyu ele almak ve çalışanlarının potansiyelini tanımak için

en iyi işleyen örgütler, etrafımızdaki muazzam değişikliklerin bizden insan kaynaklarımızı sürekli yenilemeyi talep ettiğini fark ederek, lider yetiştirmeye yeniden önem vermeye başlamışlardır. Ne var ki bu, kolay uygulanabilecek bir konsept değildir. Yönetim sistemleri kontrol ve ödüle dayanma eğilimindedir ve lider yetiştirmenin yatırım getirisini ölçmek zordur. Üst düzey yöneticiler, bunun değerini kavrar, ama bir çok durumda fiili yatırımı gerçekleştirmek için gerekli zaman ve para kaynakları bulunamaz. Dr. Mark Otto şöyle der: "Liderlik çok zor bir iştir, çünkü yükümlülüklerle insan kaynaklarını karşı karşıya getirerek, geleneksel anlayışımıza meydan okur."[1] İnsanlar değerli varlıklardır ve bütün öteki kıymetli varlıklar gibi daha yüksek bir getiri için geliştirilebilirler ya da gittikçe daha az şey verecek şekilde tüketilebilirler.



Şekil 12-1—Lider Geliştirme Modeli

Kara Kuvvetlerinin lider yetiştirme modeli üç unsura dayanmaktadır: Eğitim ve talim, meslek deneyimi ve kendini geliştirme[2] (bakınız Şekil 12-1). Bu model, lider yetiştirmeye geniş açıdan yaklaşarak okul eğitiminden daha yararlı olduğunu kanıtlamıştır.

Eğitim ve Talim. Bu, biçimsel unsurdur. Kara Kuvvetlerinde buna "kurumsal talim" adını verdik, çünkü bizim okullarımızda, üniver-

sitelerimizde ve öteki resmi kurslarımızda gerçekleşmektedir. Bu unsurun en önemli özelliği profesyonel öğretmenlerin kolaylaştırdığı yapılandırılmış ve odaklanmış öğrenmeye ayrılan zamandır. Bilgileri tazeleme, bir konuda teorik bir temel oluşturma, yeni beceriler kazanma, yeni bir göreve geçmeye hazırlanma açısından bu tür eğitimin etkinliği çok yüksektir. Bu, bir örgütün en güçlü lider yetiştirme mesajıdır, çünkü yatırımı çok açık bir şekilde geri yansıtır.

Mesleki Deneyim. Deneysel unsur, iş üzerinde öğrenmenin değerini yansıtır. Her iş deneyimi bir öğrenme deneyimidir ve bu tür deneyimler görece amaçsız olabileceği gibi yapılandırılmış da olabilirler. Çoğu örgüt işi, yüksek potansiyele sahip liderleri meslek hayatlarının başında tespit etmeye, terfilerini ve kurumsal eğitimlerini özenle yönlendirerek onları daha büyük sorumluluklara hazırlamaya kadar götürür. Bazı örgütlerde özel önem taşıyan bölümler vardır ya da şirket merkezlerinde çok önemli telakki edilen özel görevler söz konusudur. Yapılandırılmış mesleki ilerleme *her* lider için büyük önem taşır. Yapılandırılmış bir deney silsilesiyle karşılaşmanın avantajı işgören devrinin yarattığı hareketliliği ve olumsuz etkileri dengeler. Biz arzu edilen deneyim tarzlarının lider yetiştirmenin, tümüyle bir bireyin ya da bir personel dairesinin gelişigüzel isteklerine bırakılamayacak kadar önemli bir unsuru olduğunu düşünüyoruz.

Kendini Yetiştirme. Lider yetiştirme örgüt ile birey arasında paylaşılan bir sorumluluktur. Kendini yetiştirme, yapılandırılmış bir okuma programı kadar basit de olabilir, yeni bir beceri ya da eğitim düzeyi için kurslara gitmeyi içerebilir, özel bir araştırma yapıp yayınlamak üzere kaleme almayı ihtiva edebilir ya da herhangi bir yöndeki bir faaliyeti kapsayabilir. Ortak olan, bizzat kişinin kendisi tarafından başlatılan ve yürütülen bir çalışma olması ve somut bir gelişme amacına odaklanmasıdır.

Mesleki deneyimi ve kendini yetiştirmeyi mümkün olduğu kadar etkin kılmak için, her lider, astlarını geliştirmede bir rol oyna-

malıdır. Öğüt vererek, koçluk ve öğretmenlik yaparak lider; geri iletim sağlamak, amaçlar önermek ve beklentiler tarif etmek suretiyle astına mesleki deneyim ve kendini yetiştirmede, özellikle de bu ikincisinde yön verir. Ana kural şudur: Vurguyu daha çok bir altına yaparak iki rütbe altınla ilgilen.

ON BİRİNCİ KURAL: İNSAN YETİŞTİR

Yarın serpilip gelişecek örgütler kurmada potansiyelimiz insanlarımızdır. Görev, en yaratıcı komutan olmak ya da en yaratıcı kurmay heyetine sahip olmak değildir. Görev, tek sınırı bütün bileşenlerinin kollektif hayal gücü olan en yaratıcı örgüte sahip olmaktır.

ÖĞRENEN LİDER

Yetiştirmek istediğimiz lider türü, *öğrenen liderlerdir*.

Uzun yıllar, mükemmel bir yöneticiyi anlatmak için, muazzam karmaşıklığı yaratıcılık ve uyumla alt edebilen orkestra şefi benzetmesini kullandık. Gerek Kara Kuvvetlerinde, gerekse sanayide, karmaşıklığı yönetmeyi tasvir etmede "orkestra" teriminden yararlandık. Vietnam'dan sonra yayınlanan önemli Kara Kuvvetleri dergilerini elinize aldığınızda, savaş alanının karmaşıklığının nasıl "orkestralaştırılacağı" hakkında makalelere rastlarsınız. Bunu sağlayabilecek gerekli teknikleri geliştirmek için her çareye başvurduk.

Elbette karmaşıklığı yönetebilmek bugünün dünyasında daha az önemli değildir, ancak bugün ihtiyaç duyduğumuz liderler, temel konularda çok iyi eğitilmiş ve teknik bakımın mutlak ustalığa sahip, ancak bir temel motif üzerine doğaçlama yapabilen büyük caz ustalarına benzemelidir.[3] En önemlisi, söz konusu olan doğaçlama,

başlayan olayları geliştirme yeteneğidir. Günümüzde bir liderden en çok ne talep edildiğiyle ilgili herhangi bir liste yoktur; yalnızca doğaçlama yaparak üzerinde çalışabileceği motifler bulunmaktadır.

Caz benzetmesi, liderliği yeni tarzda düşünmemize yol açan bir zenginlik içerir. Örneğin, cazcı Dave Brubeck ile İkinci Dünya Savaşı ve Kore'deki büyük komutanlardan General Metthew Ridgway'in meslek yaşamlarını düşünün. Bu iki adam arasında dikkate değer bir benzerlik vardır. Biri asker öteki klasik bir müzisyen olarak, ikisi de mesleklerinin temellerini çok iyi bilmekteydi. Her ikisi de şampiyonlara özgü disiplin örneğiydiler. Her ikisi de iyi ekip kurucuydu: Brubeck, en önemlisi 1951'den itibaren on altı yıl birlikte çalan Büyük Dave Brubeck Dörtlüsü olmak üzere, değişik caz gruplarıyla; Ridgway en başta İkinci Dünya Savaşındaki acemi havacı birliklerindeki ve Kore'deki Sekizinci ABD Ordusundaki ekipleriyle nam salmışlardı. Her ikisi de; Ridgway hava birliklerinin ardındaki yaratıcı kuvveti oluşturarak ve Kore'de barış yapıcı olarak, büyük cazcı Brubeck de yaklaşık elli yıl alkışlanan virtüözlüğüyle büyük bir yenilikçiydi. Her ikisi de elemanlarına büyük bir sevecenlikle yaklaşır ve derin bir tutkuyla ekiplerinin kazanmasını isterdi. Ridgway'in ekipleri çok daha büyüktü, ama iki adam da aynı alçakgönüllülüğü paylaşıyordu: Övülmek değil, övmek. Her iki adam da bize, müziki müzik yapanın aletler değil müzisyen olduğunu öğretmiştir. Farkı yaratan, liderin bir motif üzerine doğaçlama yaparak ve kararlı bir şekilde bir kreşendoya yönelerek işi yürütme yeteneğidir.

Cazcı

- Temel bilgiye sahip
- Disiplinli
- Ekip kurucu
- Buluşçu

- Tutkulu
- Sevecen

Bir örgütsel cazcı olabilmek için, etkin bir lider sürekli doğaçlama yapmalı ve öğrenmelidir. Liderlik Eylem Çevrimini - algılamak, düşünmek, karar vermek, eyleme geçmek- yaşamalı, en önemlisi, kendi eylemlerini sürekli biçimlendirecek ve yeniden biçimlendirecek şekilde öğrenmelidir. Örgüt açısından bu öğrenme davranışı *tanımlamayı, öğretmeyi ve biçimlendirmeyi* içerir.

Tanımlama. Liderler geleceği anlaşılır terimlerle ifade etmek suretiyle anlamlandırır. Önemli ile önemsizi birbirinden ayırarak güncel olayları açığa kavuşturur ve gelecekle ilgili bir bağlam hazırlar; düşlerin düşünü görür ve paylaşılan bir vizyon oluştururlar. Örgütün amacı ve kapsamının yeniden tanımlanması prosesini bizzat yönetir ve bunun özünü açığa çıkartırlar. Öğrenen liderler, entellektüel ve fiziksel yatırımı gelecekte odaklandırırken, kısa erimde başarı getirecek gerekli eylemleri yaparak örgütü dengede tutar. Kişisel kefaleti ve destekleriyle örgütün doğru şeyler yapmayı sürdürmesini sağlarlar.

Öğretme. Öğrenen lider değişime bağlılığın, yüz yüze iletişim, sürekli tekrar ve kanıtlanmış değerler talep ettiğini kavrar. Öğrenen lider, kimi zaman açıklamanın yönetmekten, dinlemenin de konuşmaktan daha önemli olduğunu bilir. Anlaşmazlık durumunda bile, öğrenen lider direnişi kırmanın, buluşçuluk ve gelişme için destek oluşturmanın yeni fikir ve araçlarını bulur.

Biçimlendirme. Değerleri pekiştirerek, bir tarih bilinci oluşturarak, değişim ile geleneksel örgütün güçlü özellikleri arasında sürekliliği sağlayarak, lider geçmişi, geleceği biçimlendirmede kullanır. Daha önemlisi, lider her düzeyde başarıyı vurgulayarak, dikkatle seçilmiş ve yapılandırılmış projeler aracılığıyla önde duran yolu gösterir. Çevre ile ilgili algılamasını güncelleştiririrken, değişimin rotasında sürekli ayarlamalar yapar. Bunlar vurguda ve doğrultuda keskin dö-

nüşler değil, paylaşılan istihbarat ve geri iletime dayanan düzenlemelerdir. Liderler gerektiğinde hızı azaltmaya, yatırım önceliklerini değiştirmeye, başarısızlığı ilan etmeye ve başarıdan yararlanmaya hazırlıklı olmalıdır.

Öğrenen lider, insiyatifi ele alıp korumaya muktedirdir. İnsiyatifi elde tutmak, sürekli tepki göstermek değil, rekabet ve gelişme koşullarını belirlemek anlamına gelir. Pasif lider, çevreye tepki göstererek değişimi sağlamaya çalışır, ancak değişim o kadar büyük bir hızla olur ki, bu tepki, bu tür sağlayış yeterli olamaz. Bert Hinkler'leri değil, Charles Lindbergh'leri anımsarız. Bert Hinkler, Atlantiki tek başına geçen ikinci pilottur. Lindbergh'den daha hızlı geçmiştir ve her yönüyle daha iyi bir pilottu. Ama o birincilerin takdir edildiği bir dünyada ikinci olmuştu. İnsiyatifi elde edip muhafaza etmek, gelişen bir örgütün özünü oluşturur.

YİRMİ BİRİNCİ YÜZYIL LİDERLERİ

Geleceği anlamaya başladıkça, 21. Yüzyıl liderliğinin müdahele ve değişimle ilgili olduğunu görürüz. Başarılı olabilmek için lider, apaçık meydanda olan kaostan bir derece istikrar yaratabilecek becerilere, güven ve sezgiye sahip olmalıdır. Liderliğin böyle bir zemine dayanması gerektiğini ve liderlik niteliklerinin bir özellikler ve davranışlar listesiyle tanımlanmasındaki yetersizliği kavradıktan sonra, geleceğin liderinin sahip olması gereken niteliklerin bazılarını tasvir edebileceğimizi düşünüyoruz.[4] Bu liste, astlarımızın ve haleflerimizin sahip olması gereken becerileri tasvir ederek, liderin nasıl yetiştirilmesi gerektiği hakkında bir ölçüde fikir verebilir. 21. Yüzyılda örgütlerimizin ihtiyaç duyacağı liderleri şöyle tarif edebiliriz:

- *Tarayabilen ve odaklanabilen; geniş bir kişisel bakış açısına sahip olan ancak gördüklerini ve öğrendiklerini amaçlı bir şekilde birbiriyle bağlayabilen liderler.* Değişim liderlerden

çevrelerini taramada ve artan ölçüde sıkıştırılmış çevrim süreleri içinde yanıt vermede olağanüstü taleplerde bulunur. Liderler; kurmaylarından, astlarından, dış istihbaratçılardan ve öteki kaynaklardan birçok yolla bilgi alır. Çoğu kez alışılmadık tarzlarla, konvansiyonel kaynakları enlemesine keserek kendileri de istihbarat toplar. Ne var ki, geleceğin başarılı liderleri, yalnızca istihbarat süngeri olmakla yetinemez. İşin daha zor, daha önemli boyutu analiz ve sentezdir, taramayla elde edilmiş verinin eyleme temel olacak enformasyon ve bilgiye dönüştürülmesidir.

• *Değerler ve vizyon köşe taşlarına dayalı stratejik mimariyi oluşturabilen liderler.* Drucker Vakfından Frances Hasselbein bunu şu şekilde ifade etmiştir: "Liderlik, bir hokkabazlık ya da beceriler sepeti değildir. Lideri lider yapan, onun kişisel kalitesi, karakter ve cesaretidir. Etik ve ahlak pusulasıyla ilgili bir şeydir bu, lider her zaman son derece hassas olmalıdır."[5] Paylaşılan değerlerin güçlü bir şekilde hayata geçirilmesi için, liderin kişisel değerleri ile örgütün paylaşılan değerlerinin birbirini tutması gerekir.

• *Başkalarının göremediği kalıpları görebilen ve hızla karar verip harekete geçme cesaretine sahip olan liderler.* Geleceğin sis perdesi içerisinde henüz çözülememiş şifreler gizlidir. Başarı olanağının bir anda uçup gidebileceği sıkıştırılmış zaman çağı olan Enformasyon Çağında bir lider, çeviklik ve kararlılıkla harekete geçme özelliğine sahip olmalıdır. Bu, karar mekanizmasını eskiye oranla daha muğlak bir ortamda daha az uzman çalışma ve analiz zamanıyla karşı karşıya bırakmaktadır. Geleceğin liderleri, geleceği rakiplerine oranla daha net ya da daha hızlı bir şekilde odak noktasına getirmede üstünlük kazanmak için, kendi kişisel istihbarat sistemlerini geliştireceklerdir. Ne var ki, kendileri de beliren her yeni durumu ekipleriyle birlikte izlemeye hazırlıklı olmalıdır. Liderler belirleyici eylemler yapmalıdır.

• *Şebekeler oluşturarak, etkileyerek ve esinlendirerek, öğrenen bir örgüte önderlik edebilecek liderler.* Yukarıdan aşağıya işleyen geleneksel bürokrasilerden farklı olarak, öğrenen örgütlerdeki liderlik ortamı muğlaktır. Öğrenme risk üstlenmeyi içerir, aynı zamanda başarı ve başarısızlığı da... "Başaramama özgürlüğü" diye bir şey söz konusu değildir; ama öğrenme özgürlüğü olmalıdır. Bu, liderin başarısızlık da dahil eylemi hakkında hesap verebilmesi, örgütün ise hem başarıdan hem de başarısızlıktan öğrenmesi demektir. Öğrenen örgütler aynı zamanda bizzat kendileri belirsiz olan yatay ilişkiler halinde şebekelenmiş düz örgütlerdir. Bu koşullarda lider, kontrol ettiğinden fazlasını etkilemektedir. Genel sonuç özgürleştirici ve güçlü olabilir, ancak öğrenen bir örgüt, buluşçuluk kararlılığını temsil eden ve kolaylaştıran, risk üstlenen, aksiliklerle başa çıkabilen ve ekip içinde etkin olarak çalışan bir lider talep eder.

• *Bizzat kendileri teknolojiye vakıf olan liderler.* Enformasyon Çağı öğrenme, iletişim kurma ve çevreyi araştırmada yeni yöntemler sunmaktadır. Elektronik posta, elektronik bülten sayfaları, web siteleri ve siber-uzayın bütün öteki boyutları bizi veri çığları altında kalmakla tehdit etmektedir. Bu, gittikçe daha fazla "hat üzerinde" yetişen genç liderlerin günlük gerçeğinin bir parçasıdır. Bu ortamda etkin biçimde önderlik edebilmek için, lider yeni teknolojiyi; üretkenliğini, yönlendirme ve etkileme becerisini ve yönetme yeteneğini güçlendirmek için kullanacak kadar anlamalı ve onun bir parçası olmalıdır.

• *Astlarına öğretebilen ve onları geliştiren liderler.* Her lider, resmi ve gayri resmi anlamda lider yetiştirmekle ilgili olmalıdır. Resmi olarak kendisi, hem kişisel olarak gelişip bir örnek oluşturan bir katılımcı, hem de elemanlarının geniş liderler olarak yetişme olanaklarına sahip olmasını sağlayan, bunu gerçekleştirenleri ödüllendiren bir himayecidir. Gayri resmi olarak lider, koç ve öğretmen olmak zorundadır. Bu, kişi-kişi

çalışma zor bir iştir, çünkü bizi, her zaman olumlu olmayan geri iletimi sağlayan ve kabul eden astlarımızla karşı karşıya getirir. Ne var ki, bu gayri resmi öğretme ve geliştirme, lider için vizyonunu gözden geçirme, örgütsel değerleri güçlendirme, ortak bir konsept ve amaç oluşturmanın en iyi yöntemlerinden birisidir. Bunların tümü stratejik çevikliğe ve yetkilendirmeye katkıda bulunur.

• *İnsani boyutu örgütün merkezine alabilen liderler.* Bilgi çağı insanların örgütlerdeki rolünü ne kadar değiştirirse değiştirsin, insanların ve onların fikirlerinin örgütlerimizin kalbinde atmaya devam edeceğini rahatlıkla söyleyebiliriz. Etkinin ve ekip çalışmasının denetim ve hiyerarşinin yerini aldığı daha az katı örgütsel yapılarda, liderliğin insani boyutunun şu andakinden çok daha fazla önem kazanacağını tahmin edebiliriz. İnsanlara onur ve saygıyla muamele etmek, etkin ekip kurmanın, lider yetiştirmenin ve yetkilendirmenin mihenk taşıdır.

LİDERLİĞE İLİŞKİN GÖZLEMLER

Lider yetiştirmekle ilgili düşüncelerimizi sonuçlandırırken, bizzat liderleri ele alıp, neye inandıklarına ve nasıl davrandıklarına baktık. Deneylerden çıkan bazı gözlemleri şöyle özetleyebiliriz.

• *Evrensel hakikatler yoktur.* Birlikte çalıştığınız her insan eşsizdir. Her durum eşsizdir. Lider, hem bugün hem de yarın bunun farkında olmalı ve davranışını uygun bir değer çerçevesi içinde verili duruma sürekli uyarlamalıdır.

• *Önderlik etmek, "biz"in "onlar" demek olduğunu anlamaktır.* Bu, eylemlerinizin ve ekibin sorumluluğunu kabul etmeye başlamak demektir.

• *Kendiniz olun!* En iyi lider, kendi değerleriyle, kendi entellektüel yapısıyla ve kendi tarzında davranan liderdir.

• *Lider insanı sayar.* En zor kararlar insanlarla, başlarına gelenlerden aileleri ve arkadaşları da etkilenen insanlarla ilgili kararlardır. Zor kararları almadaki tek kabul edilebilir çerçeve, insanlara onur ve saygıyla muamele etmektir.

• *İyi lider bir mizah anlayışına,* hayatın hafif yanlarına sağlıklı bir saygı gösterme becerisine sahiptir. En iyi lider, ciddi olduğu hususlarda muğlaklığa yer bırakmayan, ama her şeyi de ciddiye almaya çalışmayandır.

• *İyi lider kendisine,* ailesine ve öteki ilgi alanlarına *zaman ayırır.* Geniş bir odağı muhafaza etmek, ekip üyelerinin kişisel ihtiyaçlarını göz önüne almak ve kendi kişisel yenilenmenizi gözetmek zorundasınız.

• *Başarılı lider ekip üyelerini tanır.* Onların ihtiyaçlarını, özgün yeteneklerini, amaçlarını, güçlü ve zayıf yanlarını bilir. Ekip üyelerini tanıyan lider daha etkin görev dağıtır, ekip üyelerini gerektiği gibi yetiştirir ve elemanlarının ihtiyaçlarıyla örgütün ihtiyaçlarını daha iyi dengeler.

• *Lider coşku yaratır.* Örgütün amaçlarını, kendisinin ve ekip üyelerinin amaçlarıyla uyumlu hale getirerek başkalarını yönlendirip esinlendirir. Ekip üyelerinin yaptıklarından hoşnut olduğu bir iklim oluşturur.

• *Lider eyleminin sorumluluğunu taşır,* özellikle de işler iyi gitmediğinde. İşler kötü gittiğinde, işi ele alıp tespitler yapar, suçu değil, sorunu saptar. Sorunun tekrar etmemesi için sistematik sonuçlar ararken, her durumda öğrenir.

• *Başarılı lider övgü dağıtır.* Kişisel övgüyü kimin alacağının önem taşımadığı ekipler daha başarılıdır. İyi bir lider, sahne

ışığını kendisine çevirmeden örgütün başarısından yansıyan ışığın tadını çıkarır.

• *Başarılı lider beklentiler oluşturur.* İnsanların amaç ve hedefleri, kişisel rolleri, bireysel sorumlulukları ve ödülleri anlamalarını sağlar, geri iletim ve öteki iletişim olanaklarıyla beklentiler yaratır.

• *Başarılı lider sorumluluk alır.* Kendisini izleyen ekip üyeleri, ondan sorumluluk üstlenmesini bekler. Nasıl liderin ekibinden beklentileri varsa, ekibin de liderden beklentileri vardır. Ekip liderden, kazanmak için kendisine önderlik etmesini bekler.

Sanayi Çağının mirası ile Frederick Taylor'un ve aynı görüşteki düşünür ve lider kuşaklarının bize bıraktığı "bilimsel yöneticilik" anlayışı, insanları tabi olmaya, insiyatifleri bastırmaya ve mekanik davranışlara zorlayan son derece bürokratik örgütler öngörür. Kara Kuvvetleri de dahil birçok örgütte, sanki birbirleriyle değiştirilebilir parçalarmış gibi, hâlâ "emir eri" sayılan insanlar bulunmaktadır. Sanayi Çağına baktığımızda, Grant'ın niçin savaş alanında yaratıcı düşünce istemediğini, aynı şekilde Henry Ford'un niçin üretim hattında özgün fikirler arzu etmediğini anlamak kolaydır. Ne var ki, bu tür örgütler günümüz dünyasında etkin olamaz. Günümüzün talep ettiği şey, en yaratıcı patrona ya da en yaratıcı merkez kadrosuna sahip olmak değildir. Bugünün talebi, önündeki tek sınır bütün bileşenlerinin kollektif hayali olan en yaratıcı örgüte sahip olmaktır. Bütün üyelerinin kollektif hayalini eksen olarak alan örgütler kazanacaktır.

13. BÖLÜM

Umut Bir Yöntem Olamaz



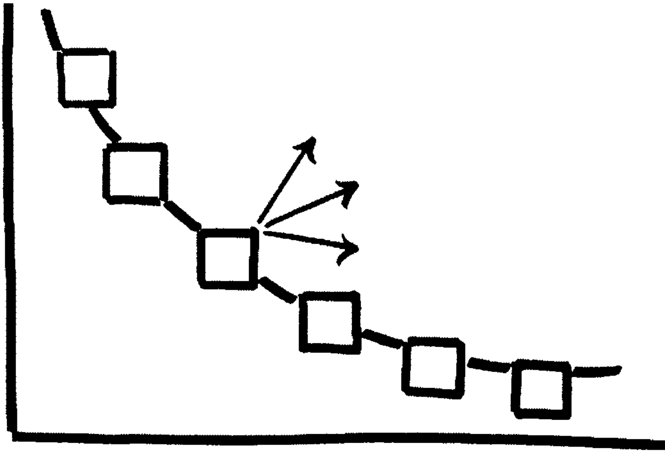
İlerlemek

Bütün büyük örgütlerde liderin başına geldiği gibi, ben de sık sık kötü haberler alırdım. Planlarımızın yürümüyor gibi gözüktüğü, tekil bir olayın dikkatimizi dağıttığı, yanlış tanımlanmış bir son duruma doğru daha hızlı ilerleme baskısı altında olduğumuz ya da ihtiyaç duyduğumuz kaynakları ve politik desteği almamızın mümkün görünmediği durumlarda geriye bakar, Kara Kuvvetlerinin özüne ilişkin yorumuma ve ne yapmak istediğimize ilişkin temellere dönerdim. Bu konuları ele alırken, düşüncelerimi olaylarla ilgili cümle ve deyimler içeren resimlerle ifade ettiğim çizim defterleri kullanırdım. Bu bana, o andaki olayla daha temel stratejik konular arasındaki bağlantıyı kavrayıp kampanyalarımızı o yönde tutmada yardımcı olurdu. Geçmişi düşünürken, sürekli üç çizim aklıma geliyor. Bu çizimler, iyi ve kötü haberlerle nasıl boğuştuğumu gösteriyor; onlara baktığımda düşüncelerimdeki sürekliliği ve gelişmeyi görüyorum.

İlk önce, küçülürken savaşa hazır olmayı sürdürmekle ilgili bir sembol çizmiştim. Bu, üzerine kutular yerleştirilmiş basit

bir eğriydi (Şekil 13-1'e bakınız). Berlin Duvarının yıkılmasının hemen öncesindeki ve sonraki yıllarda orduya yeni bir şekil verme çalışmalarımızın ürünüydü. Küçülmeyle ilgili en temel yaklaşımı yansıtmaktaydı: Yolculuğun her adımında kuvvet yapısı ile savaşa hazır olma durumunu dengeleyerek Kara Kuvvetlerinin bütünlüğünü muhafaza etmek. Küçük kutular, eğrinin her noktasındaki bütünlüğü simgeliyordu. Küçülmek, maharet isteyen bir sorundu. Amerika'nın çıkarlarını koruyabilmek için yeteri kadar büyük ve çokyönlü bir orduya sahip olmalı, küçülmenin hızını, taktik birliklerin 1970'lerin başında olduğu gibi işlevsizleşmeyeceği şekilde kontrol altında tutmalıydık. Ne var ki, orduyu giderlerinin, taliminin ve teçhizatının altından kalkamayacağımız kadar büyük tutma eğilimine de mağlup olamazdık.

Küçük kutular, bana küçülme sürecinin her adımında Kara Kuvvetlerinin dengeyi sağlama zorunluluğunu hatırlattı. Ame-

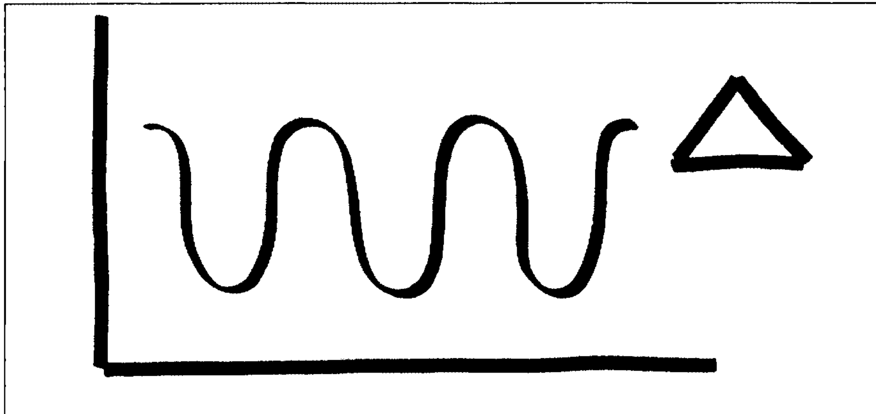


Şekil 13-1—Kuvvet Yapısı ve Hazır Olma

rika'nın istediği her şeyi yapmaya hazır olmamız gerekiyordu. Geleceğimizi öngöremediğimiz için, görevimiz değişken geleceklerle uğraşmaktı. Bunu kendime hatırlatmak için kutulardan çıkan oklar çizmiştim.

Çizim defterimin yapraklarını çevirirken, Kara Kuvvetlerinin savaşa hazır olma durumunun iniş-çıkışlarını, Amerikan Kara Kuvvetlerinin etkinliğinin her savaştan sonra düştüğünü gösteren bir sinüs eğrisine rastladım. Amerikan Kara Kuvvetlerinin tarihi, savaşa hazır olmamanın tarihiydi.

Bu sinüs eğrisine bir kez daha bakalım (Şekil 13-2). Dikey eksen, etkinliği göstermektedir. Tam ölçütü yansıtan çizimler değildi bunlar, yalnızca simge niteliğindeydiler. Eğrinin son tepe noktasının üzerine "savaşa hazır olma deltası" adını verdiğim küçük bir üçgen, bir "delta" çizmiştim. Uzun erimli stratejik eğilimi tersine çevirme zorunluluğunu böyle bir grafikle açıklamaya çalışmıştım. Gelişme sözcüğünü büyüklük anlamında değil yetenek anlamında, Kara Kuvvetlerinin içinde yaşadığımız dünya gerçeklerinin talep ettiği yetenekleri geliştirmeyi sürdürmesi anlamında kullanıyordum. Soğuk Savaş dönemindeki halimizin daha küçük bir kopyasına dönüşme eğilimine karşı direnmek çok önemliydi; bugünün ve yarının talep ettiği misyonları yerine getirecek ve karşılayacak tümüyle farklı, özgün bir Amerikan örgütü olmak zorundaydık.

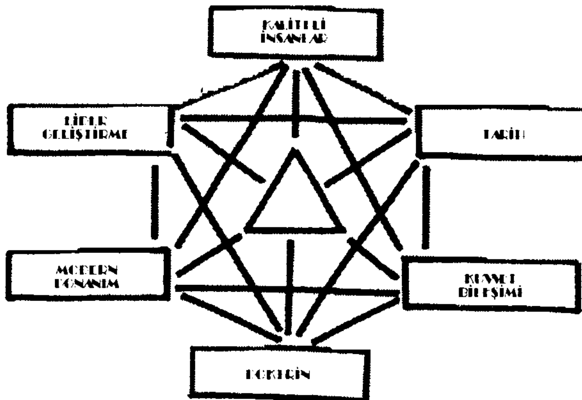


Şekil 13-2—Sinüs Eğrisi

Sinüs eğrisi, Kara Kuvvetlerinin iki savaş arasında savaşa hazır olmaması şeklindeki tarihsel gerçeği başkalarına, özellikle de kaynakları sağlayan ve yatırım profilinin uygun olup olmadığına son tahlilde karar veren Kongre'ye açıklamamıza yardım etmiştir. Aynı şekilde bana, örgütte sürekli olarak yeniliği ve gelişmeyi teşvik etmem, komutan olarak bana ayrılmış kısa süre içinde Kara Kuvvetlerini hem bugüne hem de yarına odaklandıracak şekilde davranmam gerektiğini hatırlatmıştır.

Bu muazzam görevi düşündüğümde, sık sık Altı Emiri (bakınız Şekil 13-3), Kara Kuvvetlerini üzerine bina ettiğimiz kritik prosesleri simgeleyen altıgeni anımsarım. Altıgen, proseslerin birbiriyle bağlantılı olduğunu ifade etmekteydi; birinin yokluğu, bütün ötekilerin hızla çökmesine yol açacaktı. Dönüşüm kampanyalarımızın hepsi birbiriyle bağlantılıydı; her biri sonucu etkilemekteydi. Uzun erimli tarihsel eğilimi kırmak, bizden bu proseslerin her birini canlı tutmayı talep ediyordu. Gelişmek, altı boyutun hepsinde gelişmek anlamına geliyordu.

Günün olaylarını gözden kaçırmadan bu çizimleri kullanarak bütün bu görevleri gözden geçirirken "Odaklan, Sully, odaklan!" diye düşünürdüm.



Şekil 13-3—Altı Emir

Gerçekten önemli olan neydi? Sonradan ortaya çıktığı gibi, önemli olan, *The Washington Post* ya da *The New York Times* gazetelerinde kimin ne söylediği gibi, hepimizi gün doğmadan ayağa kaldıran güncel konular değildi. Temellerime geri dönerek neyin olup neyin olmadığını kendime açıklayabilmem için taktik konuları stratejik bir bağlama yerleştirdim. Bu, vizyonla uyumlu olarak aklımızı gelecekte tutmaya çalıştığımızda, olayları başkalarına ve Kara Kuvvetlerine işlevsel bir tarzda açıklamama yardım etmiştir. Bu, zordu.

Düşünürken, benim henüz bilmediğim konulardaki görüşlerini almak üzere sık sık başyardımcılarıma (ilk önce Denny Reimer'e[1], sonra Binnie Peay'e[2] ve daha sonra da John Tilelli'ye[3]) ve özellikle de Kara Kuvvetlerinin en kıdemli gönüllü askeri olan Başçavuş Richard Kidd'e danışıyordum. Güçlü bir ekiptiler, her biri hem lider hem de ekip oyuncusuydu. Her biri geleceğin bir başka boyutunun savunucusuydu ve olayları gün gün dengede tutmayı başardılar. Daha başkaları da vardı: Kara Kuvvetleri müsteşarları Mike Stone ve Togo West, dostum Carl Vuono, sahra komutanları, Kara Kuvvetleri kadrom, Mike Harper ve kişisel kurmay heyetimin öteki üyeleri, uzun yıllardan beri arkadaşım olan asker ve siviller. Kara Kuvvetlerinin karşı karşıya bulunduğu görevler üzerine kafa yorarken, böyle bir dost çevresine sahip olmak önemliydi.

Ne yapabileceğimizi ve nasıl harekete geçmemiz gerektiğini düşünürdüm. Bir konuyu yatakta yatıp ölesiye düşünmek değildi yapılması gereken. Uyandığım zaman olayların iyiye gideceğini ummak da... Umut bir yöntem olamaz. Lider olarak, harekete geçmek zorundaydım. Bizi geleceğe götürecek olayları gerçekleştirmek, kötü şeylerin, geleceğin savaş alanına kimi olumsuz etkilerde bulunacak şeylerin olmasını önlemek için elimden geleni yapmalıydım.

Bugün birçok şeyi, o günlere oranla daha net görebiliyorum. Ne var ki, o zaman bile Kara Kuvvetlerini dönüştürme görevine en iyi yaklaşımın, hayatım boyunca talimini yaptığım tarz olduğunu düşünüyordum. Bunun sonucu olarak, paylaşılan de-

ğerlerin sınırları içinde bir vizyon, değişimi, sürekliliği ve gelişmeyi kucaklayan bir konsept ve Kara Kuvvetlerini dönüştürmek için bir stratejik amaç ortaya koydum. Süreci etkileyebilmek için bizzat içinde yer aldım, olaylar geliştikçe iyi düşünülmüş eylemler yaptım. Birbirine benzemez görünen şeyleri vizyonla ilintilendirmek benim görevimdi. En zor görevim, dünyanın en iyi ordusu konumumuzu muhafaza etmemizi sağlayacak bir entellektüel çerçeve oluşturmaktı. Entellektüel bir öz taşımayan bir değişim, görevini yerine getiremezdi.

Ve biliyordum ki, gelecek ile ilgili sahip olduğumuz bütün fikirler mükemmellikten uzaktı. Amacım yalnızca, akılcı ve uyumlu kararlarla geleceğin liderlerine Kara Kuvvetlerinin yolculuğunu yönetmede yol gösterecek bir çerçeve yaratmaktı. Görevimin geçici olduğunu, benden sonrakilerin farklı sorunlarla karşı karşıya kalacaklarını biliyordum. Benim görevim; çalışmak, değişmek ve kapıyı, Amerikan Kara Kuvvetlerinin kendisinden talep edilen görev ve misyonları yerine getirebileceği bir geleceğe aralamaktı. Benim görevim, başkalarının üzerinde kusursuz bir gelecek kurabileceği temelleri atmaktı.

— GRS



DEĞİŞİM İÇİN STRATEJİK MİMARİ

Stratejik liderlik, örgütlerimize bir gelecek hazırlama prosesidir. Her şeyden önce liderle ve örgütü oluşturan ve ekip halinde çalışan kişilerle ilgili insani bir prosestir. Bu kitabın anafikri; her örgütü, öngörmesi olanaksız bir gelecekte başarılı olmak üzere yaratıcı ve uyumlu davranışları kültüründe içselleştirecek şekilde dönüştürme-

nin mümkün olduğudur. Bu geleceği yaratma prosesi, değerlere ve vizyona dayanan, strateji tarafından birleştirilen, amaçlı eylemle yönlendirilen bir stratejik mimariye dayanmalı ve örgütsel öğrenme prosesi aracılığıyla sürekli gelişmelidir.

Stratejik liderliğin hayata geçirilmesi geleceğin örgütünün *bağlamını* hazırlar. Bu bağlam, liderlik becerilerinin örgütü aktif olarak dönüştürmeye başladığı bir liderlik ortamının, gelecekle olumlu anlamda meşgul olmanın temelidir. Stratejik bir bağlam olmazsa, örgüt yalnızca çevrenin değişmesine tepki gösterir, liderliğin eylemleri dağınık hale gelir ve gelişmeyi sağlamak çok zorlaşır.

Çağdaş yönetim literatüründe savunulan bir konu da stratejik bir liderin dar bir odağa sahip olması gerektiğidir. Buna katılmıyoruz. Lider geniş bir bakış açısına sahip olmalı, ama gerektiğinde lazer ışını gibi odaklanmayı da başarmalıdır. Bu ise, ancak örgüt çapında yaygınlaşmış ve içselleşmiş uyumlu bir stratejik mimariyle sağlanabilir.

Gördüğümüz gibi, geleceği yaratmanın bundan sonraki adımı, onu hayal etmek, bir vizyon yaratmaktır. Vizyon bir yerde yetki devri demektir, çünkü insanlara örgütün uzun erimli odak ve amacıyla ilgili fikir vererek onları özgürleştirir. Bugün ile yarını birbirine bağlayarak geleceğe entellektüel bir köprü kurar. Vizyon insanlara, bulundukları yere ilişkin görüş sahasını kaybetmeden ve kenara atılmışlık duygusuna kapılmadan gittikleri yeri gösterir. Vizyon, lidere "değişimi gelişmeye" dönüştürme olanağını sağlar.

Paylaştığınız değerler size temel olmalıdır. Geleceğe taşıyacağınız şey bu değerlerdir. Dönüşüme başladığınız zaman, bu değerleri netleştirmeli ve pekiştirmelisiniz.

Strateji, araçlarla amaçları birbirine bağlayan bir eylem konseptidir. Değerlerinizi, vizyonuzu ve sizi siz yapan kritik prosesleri, kısacası özünüzü anlamak, üzerinde etkin bir eylem stratejisi geliştireceğiniz zemini size hazırlar. Stratejiyi meydana getiren konseptler dizisi örgütü tanımlayan kritik proseslerden türer. Bir örgüt köklü ve kalıcı değişimi, yalnızca kritik proseslerini netleştirerek, değiştirerek ve geliştirerek gerçekleştirebilir.

Değerlerin, vizyonun ve stratejinin formüle edilmesi olan cephe

amacı belirleme çalışmasını bitirdikten sonra, lider örgütü geliştirmek ve değiştirmek için harekete geçmelidir. Şimdi lider, vizyonu göstermek ve ona destek sağlamak için iyi düşünülmüş faaliyetlere - ince ipliklere - başvurur, insanları yeniyi denemeye başlamaya zorlar. *Umut bir Yöntem Olamaz*'ın ana fikri budur. Değişim mimarisini oluşturmak yetmez; geleceği gerçek yapmak için lider harekete geçmelidir. İnce ipliklerle geleceği göstermek, örgütte bir pınar yaratmak gibidir, ama zor ve zaman isteyen bir prosestir. Gelecekle ilgili farklı bir görüşü kabul etmek örgüt üyelerine zor gelir; değişime karşı direncin en yoğun olduğu zaman, liderin teoriden pratike, konuşmadan yapmaya yöneldiği zamandır. Ne var ki, dönüşüm ivmesi oluşur oluşmaz, liderin rolü ileri çekmekten cesaretlendirmeye ve yönlendirmeye kayabilir.

Başarılı bir dönüşümde, örgüt sürekli olanak arayan, kendiliğindenmiş gibi görünen bir tarzda değişen koşullara uyum sağlayan bir örgüte evrilir. Öğrenen örgüt, sürekli kendini gözden geçirip düzenleyerek, geri iletimi benimser ve ona değer verir. Sürekli geri iletim prosesi, katılımın temelini genişleten güveni sağlar. Her düzeyde ekipler doğar. Bunlar değişim ve gelişme liderliğine katılır. Bir örgüt bu aşamaya geldiğinde stratejik liderlik işlevi yalnızca liderin omuzlarında değildir, gerçekten dağıtılmış olması gerekmektedir. Öğrenen bir örgütte değişimin ve gelişmenin yaratıcı gücü, üyeler yetkilendirildikçe ve özgüven kazandıkça, bizzat örgütün kendisinden fışkırır.

VAR OLAN DÜNYADA BAŞARILI OLMAK

Örgütlerimizin üyeleri, bütün pay sahipleri başarı için lidere bakar. Bir örgüt bir bunalımla karşı karşıya kaldığı zaman, insanlar liderin kendilerini ileriye çekmesini bekler. *Eğer bir liderseniz, elemanlarınız sizden kendi geleceklerini yaratmanızı bekler. Gözlerinize bakar ve orada güç ve vizyon görmek isterler.* Başarılı olabilmek için, sizi izleyenleri esinlendirmek ve yönlendirmek zorundasınız.

Gözlerinize baktıklarında, sizin onlarla birlikte olduğunuzu görmeliler.

Birçok kez General Ulysses S. Grant'dan söz ettik. 1996'nın bakış açısıyla Grant'ı eleştirmek kolaydır. Birçokları bir başkan olarak onun yanlış bir seçim olduğunu düşünür; birçokları onun generalliğini ve yaptığı kanlı savaşları eleştirir. Ne var ki, Grant bize iki önemli şey öğretmiştir:

Birincisi: Olmasını istediğiniz dünyada değil, var olan dünyada yaşamak zorundasınız. Sanayi Çağının başlaması, modern çağların başından beri geçerli olan harp teorisini silip süpürmüştür. Wellington'un döneminde, Napolyon'u Waterloo'da yenmek Fransa'yı yenmekle eşitti. Savaş, belirleyici muharebelerde doruğa yükselen tekil seferler olarak düşünülebilirdi. Grant'ın görevi ilk bakışta karmaşık görünse de son derece basitti: Kuzeyde savaşa verilen politik destek aşınmadan önce Lincoln'un Birliği korumasını sağlamak ve güneyin savaş yapma kapasitesini imha etmek. Lee'yi, Joe Jonston'u ve ötekileri yenmek, Grant için hiçbir zaman nihai bir durum olmamıştır. Konfederasyonun sahra ordularını yenmenin zorunluluğunu anlamış, ama aynı zamanda bunun ötesini de görmüştür.

İkincisi: Belirsizlik ve değişimle karşı karşıya kalındığında lider ileri atılmalıdır. Grant Sanayi Çağının ilk ordusunu kurmuştur. Başkaları savaşla ilgili olarak erken 19. Yüzyıl fikirlerine körü körüne kulluk ederken, Grant sanayi proseslerinin - buharlı ulaşım, hızlı iletişim, hazır yiyecek, yığınsal üretilmiş mallar - oluşan gücünü harmanlamış ve yeni bir tarzda harekete geçirmiştir. Böyle yaparak Grant, Birlik Kara Kuvvetlerini yeni bir çağa yöneltmiştir. Onun direngenliği bize, mükemmel bir plan, daha iyi istihbarat ya da kaynakların doğru harmanını beklememek gerektiğini öğretmektedir. Olanak, onu ele geçirip elindeki diğer her şeyle ilintilendirebilen lidere ait olur.

Grant son derece pratik bir adamdı. Kendisiyle ilgili bir öykü, bu büyük liderin yeni konseptleri gerçekleştirirken ne kadar pragmatik olabildiğini göstermektedir.

1864 ilkbaharında bütün güneydoğu çapında savaşı yeniden başlatmaya hazırlanırken, Grant karargâhını Potomac'daki Meade

Ordusuna taşımıştı ve Lee'ye karşı Virginia'daki kritik seferi bizzat yönetmekteydi. Grant'ın, savaş kayıplarını gidermek ve yitirilen gönüllülerin yerine ikame etmek için piyadeye ihtiyacı vardı. Savaş süresince at ihtiyacı karşılanamamıştı. Birlik Ordusu ileri hatlardaki depolarına kadar demiryolu taşımacılığına dayanıyordu, ancak kara saldırıları arabaları ve sahra toplarını çekmek üzere çok sayıda at ve katır gerektiriyordu. Altı topluk bir bataryayı çekmek için yüzden fazla ata ihtiyaç vardı. 1864'de Grant'ın Wilderness'deki ordusunda 50 bin at ve katır bulunuyordu.[4] Durumu gözden geçiren Grant, doğuda binlerce süvarinin kışlalarında at beklediğini keşfetti; oysa atların geleceği yoktu. Bunların kendi askerleri kadar hızla tayın tükettiğini belirten Grant, süvarilerin ya kendi emrine verilmesini ya da evlerine gönderilmesini talep etti. Grant'ın Washington'u savunan birlikleri istemekle eş değerdeki bu talebi, Washington'da ilk önce iyi karşılanmadı. Ama ısrar etti ve güneye doğru yürüyüşe geçtiğinde, Potomac Ordusundaki boşlukların yeri doldurulmuştu.

Bütün bunları takdir eden Lincoln şunu belirtmiştir:

> *Grant işi üstlendiğinde, benden ne gibi bir imkânsızlık talep edeceğini beklemeye başladım. Tabii ki bunun süvarilerle ilgili olacağını tahmin ediyorum, çünkü elimizde binek hayvanı yapacak at yoktu. Harpers Ferry yakınlarında ata bindirmeden beklettiklerimizin sayısı on beş bin veya o civardaydı. Ertesi gün Grant bana beklediğim gibi, bu on beş bin kişiyle ilgili haber gönderdi. Fakat bilmek istediği şey, onları piyade mi yapacağı, yoksa terhis mi edeceğiydi. Benden mümkün olmayan bir şey istemiyordu ve bunu yapmayan ilk generalimdi.*[5]

Lincoln generalini bulduğunu biliyordu. Grant mümkün olanı alarak kararlı bir şekilde harekete geçti. Daha iyi vasıflara sahip görünen birçok subay arasından Lincoln'un onu seçmiş olması da bu yüzdendi.

Grant'ın askerleri, özellikle de savaşın son yılında birlikte at sürdüğü Potomac Kara Kuvvetleri, onun kendilerini nasıl zafere götürdüğünü anlamıştı. Onun direncini ve kararlılığını, bütün kaynaklarını mümkün olan en kısa zamanda zaferi elde etmeye yönelttiğini anlamışlardı. Virginia topraklarındaki ilk savaş olan Wilderness

muharebesinden sonra Grant, güneye yöneldi. Peşinde Hancock'un müfrezeleri alev alev yanan ormanların içinden geçerek bir yol kavşağına geldi. Savaşın en çetin muharebelerine dayanmış askerler çevresini kuşatmıştı. Grant bir an için durdu ve Washington'a giden yola sapmadan ordusunu Virginia içlerine yönlendirdi. Birinci elden tanıkların belirttiğine göre, savaşmaktan bitkin düşmüş askerler o an ayağa fırlayıp neşeyle dans etmeye başladılar. Grant'ın şahsında, Lee ile ilk muharebeden sonra dönüp kaçmayan ilk lideri görüyorlardı. Grant'ın şahsında "bütün bir yaz da sürse, savunma hattında mücadeleye devam edecek"[6] adamı görüyorlardı. Askerleri, barut dumanından ve yanan ağaçlardan kan çanağına dönmüş, uykusuzluktan bitap düşmüş, savaştaki kayıpların hüznüyle dolu gözlerine bakıyor ve bu gözlerde kendilerini zafere götürecek lideri görüyorlardı.

Örgütlerimizin mensubu olan insanlar böyle bir lider ister. Bunu beklemeye hakları vardır. Kendilerini Wilderness'den çıkartacak ve yeni bir başarıya götürecek bir vizyona ve stratejik plana sahip olmanızı beklerler.

- Böyle bir lider olabilmek için, büyük düşler görmelisiniz. Geleceği hayal etmeli ve sonra onu insanların anlayabileceği bir şekilde örgütünüze geri taşımalısınız.

- Grant gibi pragmatik olmalısınız, elinizde bulunan her şeyi kullanarak, kendinizi, ekibinizi ve örgütünüzü zorlayarak, bugünle yarını dengelemelisiniz.

- Muğlaklık ve belirsizlikten kuvvet almayı, başkalarının yalnızca boş uğraş olarak nitelendirdiği yerdeki olanağı bulmalısınız.

- Sizin başarılı olmanız gereken yerde daha önce başkalarının başarı kazanmış olduğu olgusundan güç almalısınız. Başkalarının başarısı nedeniyle bulunduğunuz yerdesiniz ve siz de kendi payınıza kendi haleflerinizi geliştirmelisiniz.

- Fikirlerinizi yazmalı ve düşüncelerinizi geliştirmelisiniz. Düşünceleriniz kendinize bir anlam ifade etmiyorsa, başkaları için ve örgütünüz için hiçbir şey ifade etmez. En zor işiniz konseptiniz, amacınız ve hedeflerinizle ilgili iletişimdir.

Böyle bir lider olabilmek için, örgütünüzün entellektüel, ahlaki ve fiziksel özünün muhafızı olmalısınız. Entellektüel öz, sizin amaç ve yön duygunuzdur. Fiziksel öz, sizin örgüt olarak sağladığınız, eklediğiniz değerdir. Ahlaki öz, değer verdiğiniz, savunduğunuz şeydir. Bunlar bilanço kategorileri değildir; hiç biri ölçülemez. Ancak uzun erimde, kolaylıkla ölçebileceğiniz şeylerden daha büyük önem taşırlar. Entellektüel, fiziksel ve ahlaki özünüz, bugün de yarın da aynıdır.

Bütün bunları gerçekleştirmede mutlaklıklar yoktur. Stratejik liderlik hem sanat, hem bilimdir. Büyük "H" harfiyle yazılan bir hakikat olamaz. Ancak küçük "k" ile yazılan ve lidere geleceği yaratmak üzere kampanyalar geliştirmede ve yönetmede yardımcı olabilecek, adına kural dediğimiz kimi yol gösterici ilkeler saptamış bulunuyoruz.

DEĞİŞİME ÖNDERLİK ETMENİN KÜÇÜK "K" İLE YAZILAN KURALLARI

Birinci Kural: Değişim Zor İştir

Değişime önderlik etmek aynı anda iki işi birden yapmak, örgütü bugünden ve yarından geçirmek demektir. Çoğu insan geleceğin bugüne benzemesini tercih ederek ve bunun sonucu olarak hayatlarını ve gerçeği algılamalarını mümkün olduğu kadar az değiştirerek değişim ihtiyacını kavramada yavaş kalır. Dönüşümcü liderlik, eylemi hayata geçirip yönlendirerek, insanların bugünü terk edip geleceğe yürümesi için gerekli güveni yaratan kişisel ve pratik bir yaklaşım gerektirir.

İkinci Kural: Liderlik Değerlerle Başlar

Bir örgütün özünü paylaşılan değerler ifade eder. Bu değerler beklentileri birleştirir, yeralımı düzenler, dönüşüm ve gelişme için bir zemin hazırlar. Değerleri vurgulamak suretiyle lider, insanlara belirsizlik denizinde akıntıya kapılmamak için bir çıpa, örgütü geliştirecek karar ve eylemler için stratejik bir bağlam oluşturarak neyin değişmeyeceğinin işaretini verir.

Üçüncü Kural: Entellektüel Olan Fiziksel Olana Önderlik Yapar

Stratejik liderliğin icra edilmesindeki en önemli aşama, liderin ve ekibinin derinlemesine, ciddi düşündüğü, gelecekle ilgili entellektüel bir çerçevenin oluşmasına yol açan cephe amacı belirleme çalışmasıdır. Gelecek hayali ilk önce liderin zihninde gerçekleşir, sonra örgüt çapında görüşülmelidir. Entellektüel değişiklikler proses, yapı ve çıktı gibi dönüşümü meydana getiren fiziksel değişikliklere yön verir. Entellektüel değişimin cephe öncesinin zorlu çalışması olmaksızın, fiziksel değişim odaksız ve rasgele gider ve başarılı olması pek mümkün olmaz.

Dördüncü Kural: Gerçek Değişim Gerçek Değişimi Getirir

Kritik prosesleriniz değişimi düşünmekle değişimi yapmak arasındaki bağlantıyı oluşturur, çünkü yalnızca kısmi ayarlamalarla yetinmeyip kritik prosesleri değiştiren lider, örgütün en önemli düzeyinde işi bambaşka bir şekilde yapmak üzere bir model, bir yapı oluşturmuş olur. Özlü ve kalıcı dönüşüm, ancak böylesi köklü bir değişiklik yapıldığı zaman mümkün olabilir.

Beşinci Kural: Liderlik Bir Ekip Oyunudur

Etkin lider, ittifaklar ve ekipler kurar. Liderliği genişletilmiş örgüt

çapında yayarak duvarları, zeminleri ve tavanları yerle bir eder. Ekip kurma insanları, gelişme ve dönüşüm ivmesinin yalnızca yukarıdan değil, örgütün bütününden geleceği şekilde, sorumluluk duygusuyla donatır. Etkin liderlik yukarıdan kontrol etmek değildir, etkin liderlik insanların gücünü açığa çıkarmaktır.

Altıncı Kural: Sürprize Hazır Olun

Geleceği yaratmadaki çelişki geleceği öngörememektir. Başarı, olanakları değerlendirerek ve aksilikleri aşarak beklenmeyenin üstesinden gelebilmekle elde edilir. Lider, örgütü beklenmeyen bir şey cereyan ettiğinde tepkinin çabuk, eylemin iyi düşünülmüş ve rotanın aynı kalacağı şekilde, *sürprizle karşılaşınca şaşırmamaya* koşullandırarak, örgütte esneklik ve elastikiyet oluşturmalıdır. Başarılı örgüt, sürprizle en iyi baş edebilen örgüttür.

Yedinci Kural: Bugün Yarınla Yarışır

Bir örgütün enerjisi, kaynakları ve liderlik yapacak parlak elemanları bellidir. Örgütsel enerjinin büyük kısmı, pazarın ihtiyaçlarını gerçek zamanda karşılayarak bugünün gereklerinde odaklanmalıdır. Ne var ki lider, zaman, enerji ve en iyi elemanlar gibi kaynakların bir bölümünün geleceğe yönlendirilmesi, kendisinin de bugünle yarın arasında bir denge kurması *gerektiğini* bilir.

Sekizinci Kural: İyinin de İyisi Vardır

Kazanan örgütler, "daha iyinin" mutlaka bugünün başlıklarıyla tanımlanması gerekmediğini kavrarlar. Daha iyi; kalitenin iyileştirilmesi, harcamaların azaltılması, çevrim süresinin kısalması, örgüt yapısının yataylaşması, yetki devri ya da paylaşılan enformasyon değildir. Daha iyi; bütün bunları ve daha başka şeyleri içerebilir, ancak bunlar tedrici değişimin unsurlarıdır. Daha iyi, yarının dünyasında bir üstünlük sağlamak ve bunu muhafaza etmektir. Daha iyi, farklı bir şey haline gelmektir. Daha iyi, kazanmaktır.

Dokuzuncu Kural: Gelecekte Odaklan

Günümüzde lider, örgütün bir bunalıma girmesini bekleme lüksüne sahip değildir. Örgüt sinüs eğrisinin neresinde bulunursa bulunsun, lider gelecekte odaklanmalı ve böylelikle iyimserliğin damgasını taşıyan olumlu ve yaratıcı bir kültürü beslemelidir. Yeni paradigmanın gösterimi ve denenmesi için tasarımlanmış özgül faaliyetleri ve olayları teşvik ederek lider, bugünün ötesine bakmalarını ve yeni örgütün oluşmasına katılmalarını sağlayarak, başkalarını da benzer davranışlara cesaretlendirir.

Onuncu Kural: Eylemden Öğren

Örgütsel öğrenmenin özü eylemden öğrenmek ve kazanılan bilgiyi paylaşmaktır. Örgütü dinleyerek ve performansla ilgili tartışmayı kolaylaştırarak, lider çıkan dersleri paylaşarak ve riski azaltarak, öğrenmenin kapısını açar. Örgütü farklı davranmaya, öğrenme atmosferi içinde yeni şeyler yapmaya zorlayarak, lider buluşçu ve geliştirici bir girişimcilik ruhu aşılar.

On Birinci Kural: İnsan Yetiştir

Yarının ortamında serpilip gelişecek örgütlerin asıl potansiyeli insanlarımızdır. Görev, en yaratıcı patron olmak ya da en yaratıcı merkez kadroya sahip olmak değildir; görev, yalnızca bütün bileşenlerinin kollektif hayal gücüyle sınırlı olan en yaratıcı örgütü oluşturmaktır.

Ve Düşün

Liderin kullandığı en önemli araç bir kurallar listesi değil, zihnini keskinleştirecek düşünme alışkanlığıdır. Üç sorudan yararlanırız: Ne oldu? Ne olmadı? Durumu nasıl etkileyebilirim? Düşünmeye zaman ayırmak oluşturulması en zor alışkanlıktır. "Boğazınıza kadar

batmışken, görevinizin bataklığı kurutmak olduğunu hatırlamak zordur." Sinüs eğrinizin en alt noktasında olduğunuzda bile, en önemli yükümlülük düşünmeye zaman ayırmak, olaylara bir bakış açısı oluşturmaktır.

HER ŞEY İNSANLA BAĞLIDIR

Yeni çağa uyum göstermede başarılı olan örgütlere baktığımız zaman, şu ortak ideallere sahip olduklarını görürüz:

- Yapılan işle ilgili gerçek bir tutku.
- Sağlıklı bir ivedilik ruhu eşliğindeki bir - olma değil - oluşma anlayışı.
- Değerlere dayanan ve insanların inandıkları bir stratejik mimariyle geleceğe bağlanmış, başarılı olma cesaretini veren ve risk üstlenmeyi sağlayan açık bir vizyon.
- Yapılan her şeyden öğrenmekten tat alma.
- Onlarsız bütün sözlerin ve iyi amaçların anlamsız kalacağı insanlara derin ve sabırlı bir inanç.

Son tahlilde, her şey insana bağlıdır. İnsanlar örgütte bulunmaz, insanlar örgüttür. Tuğla ve harç, makine ve bilgisayar yalnızca bu insanların gücünün kaldıraçlarıdır. İster evinden uzaklardaki bir ileri karakolda bulunan bir asker, isterse üniversite öğretim üyesi, mağazanın satış bölümü elemanı, uçak mürettebatı, yazılım mühendisi, makine operatörü olsun, farkı yaratan örgütünüzdeki insanlardır.

İnsana değer ve saygının ne anlama geldiği üzerinde düşündüğümüzde, Grant'ın komutanlarından Joshua Chamberlain aklımıza geliyor. Orduya sivil kesimden gelmişti, altı kez Şeref Nişanı ile ödüllendirilmiş bir üniversite profesörüydü, altı kez yaralanmıştı, rütbe-

si tekrar tekrar yükseltilmişti. Daha sonra Maine'de dört defa valiliğe seçildi. Birlik Chamberlain'in sezgisi, sağduyusu ve kişisel kahramanlığı sayesinde Gettysburg'daki Little Round tepesini elinde tutabilmişti, tarih de onu genellikle o günkü yiğitliği nedeniyle anmaktadır. Biz ise onu o günle değil, yaklaşık iki yıl sonrasıyla anıyoruz.

Kahramanlıklarını taltif etmek amacıyla Grant, Konfederasyonu Appomattox'da resmen teslim alma görevini Chamberlain'in tümenine vermişti. Savaş alanından Appomattox'a giren Gordon'un II. Kolordusu, silah ve sancaklarını saf halinde dizilmiş bu askerlere teslim etmişti. John B. Gordon otuz iki yaşındaydı, Gürcü asıllıydı ve o da orduya sivil yaşamdan gelmiş, savaştan sonra da orduda kalmıştı. Asker sayısı Chancellorsville'de "Taş Duvar" Jackson, Gettysburg'da Dick Ewell ya da Wilderness'te Jubal Early tarafından komuta edilen tugayların bile altına inmiş, birkaç bin kişiden ibaret kalmıştı. Jackson ölmüştü. Bir bacağını İkinci Manassas'da kaybetmiş olan Ewell Petersburg'da kaçarken yakalanmıştı. Early ise Shenandoah Vadisinde Phil Sheridan tarafından ezilmişti.

Gordon, o gün Appomattox'da olanları şöyle anlatıyor:

Üstümüz başımız pejmürdeydi ve ayakkabısızdık. Gettysburg tepelerine dikilmiş sancaklarımız kana bulanmış ve paçavraya dönmüştü... Ordunun kendisi değil gölgesi, hayaleti gibiydik. Dağınık ve aç sıralar halinde iyi doyurulmuş, kusursuz silahlandırılmış ve mükemmel teçhizatlı adamların ihtişamlı dimdik saflarının arasında yürürken, çoğumuz büyük komutanımız gibi son savaş alanında düşenlerle birlikte sayılmış olmayı arzu ediyorduk. Birden, o koyu mavi safların ardından keskin bir komut verildiğini duydum. Ve bir anda tüm tümenin silahlarını bize, Kuzey Virginia Kara Kuvvetlerinin arta kalanlarına doğru uzatarak selam durduğunu gördüm. Bu bir Maine tümeniydi arkadaşlar, itiraf etmeliyim ki, bu eyaletin adını hiç duymamıştım, ama düşünürken gururum kabardı: Selamı hakketmiş bir ordu söz konusuydu ve o selamı verecek alicenaplığa sahip bir başka ordu...

Chamberlain ve Gordon, Amerika'nın sivil kökenli iki askeri, en temel gerçeği kavramıştı: Liderlik her zaman insanla bağlıdır.

SONSÖZ

Günümüzün Kara Kuvvetleri



Yirmi beş yıl önce böylesi çetin koşullarda başlamış olan Kara Kuvvetlerinin yeniden yapılanma süreci, bugün de devam etmektedir. Bu dönüşüm Vietnam'da savaşan güçlerden gönüllü bir ordu doğurmuş ve onu muhteşem bir profesyonel güç haline getirmiştir. Soğuk Savaştaki zaferimize önemli bir katkı yapmış, Basra Körfezi Savaşında kesin zafer kazanmamızı sağlamıştır. Sonra bu dönüşüm, Soğuk Savaş ordusundan, bugün dünyanın sayısız yerinde, bundan dört-beş yıl önce tasavvur bile edemeyeceğimiz yerlerde konuçlandırılabilen bir güç yaratmıştır.

Bu değişim yıllarının tarihini yazmaya kalkışmadık, dönüşümü bir gerçek haline getiren bütün liderlerin, mesleki hayatlarını "umut bir yöntem olamaz" şiarına göre yaşayan ve Kara Kuvvetlerinde bir fark yaratmak için hareket eden erkek ve kadınların adlarını gerektiği gibi sayabilecek durumda da değiliz. Millet onlara büyük bir şükran borçludur.

Berlin Duvarının yıkılmasından altı yıl sonra, Kara Kuvvetleri üçte bir oranda küçülmüş bulunuyor. Kara Kuvvetlerini küçültmenin çetin ve sarsıntılı prosesleri hemen hemen sona ermiş bulunuyor. Örgüt küçülmesinin en başarılı örneklerinden ders alan Kara Kuvvetleri, saflarındaki insanları onur ve saygıyla uğurlamıştır.

Kongre, her iki yönetim ve Amerikan halkı ayrılanlara tazminat ve destek vererek bu mantıklı küçülmeyi desteklemiştir. Bu sayede Kara Kuvvetleri liderleri, sürecin her adımında en münasip deney ve beceri bileşimine sahip olacak şekilde, kalanlar üzerinde ve en iyileri askere alıp muhafaza etmede odaklanabilmiştir. Günümüzdeki genç askerler, hem subaylar hem de gönüllü personel, her zamankinden daha iyidir ve onların rütbe alma ve sorumluluk olanakları da küçülmenin başlamasından bu yana en iyi durumundadır.

Denizaşırı ülkelerden çok sayıda birlik yurda döndü. Günümüzde Amerikan Kara Kuvvetlerinin Pasifik'deki asker sayısı, Avrupa'daki asker sayısına eşittir; bu da dünyadaki değişen dengeleri yansıtmaktadır. Kara Kuvvetleri yaklaşık 250 bin askeri ve ailesini, nükleer ve kimyasal silahlar da dahil, binlerce ton silah ve teçhizatı yurda getirmiştir. Bütün bunlar savaşa hazır olmayı kabul edilemez düzeylere düşürmeden gerçekleştirilmiştir.

Hem muvazzaf hem de yedek güçlerde büyüklük sorunu yine de vardır. Bugün muvazzaf ve yedek olmak üzere üniformalıların sayısı 1.1 milyondur; muvazzaf gücün 500 bini on tümen ve öteki birliklerde örgütlenmiştir. Bugünkü Kara Kuvvetleri 1940'lı yıllardan bu yana GSMH'dan en az payı almaktadır. Büyük Bunalımdan bu yana, nüfusa olan oranı da en küçük düzeydedir ve büyüklük bakımından, sayımı kimin yaptığına göre, dünya üzerinde ancak 8. ya da 9. durumdadır.

Özgür bir toplumda silahlı kuvvetlerin sayısı ve savunma harcamalarıyla ilgili olarak her zaman değişik görüşler olacaktır. Bize göre, Kara Kuvvetlerinin gücünü belirleyip önemli teçhizat ve altyapıyı yeniden değerlendirmesi için şimdi bir kaynak programına ihtiyacı vardır.

Savaşlarımızı kazanmanın, çıkarlarımızı savunmanın genç erkek ve kızlarımız katılmadan mümkün olabileceğini düşünemeyiz. Sayılar önemlidir. İnsanlar silaha sarıldıkça, bu değişmez bir olgu olarak kalacaktır. Amerikan Kara Kuvvetlerinden bugün beklenen görevler dikkate alınırsa, adeta tehlikeli denilebilecek kadar küçük olduğumuz görülür.

Bu çetin dönüşüm boyunca; çok çalışma, kalite standartlarına uyum, ailelere özen gösterme ve iyi eğitimlileri askere alma ve

muhafaza etme rekor düzeylere çıkmıştır. Bütün kalite ölçülerine göre bugünkü Kara Kuvvetleri, Amerika'nın bugüne kadar oluşturduğu en iyi güçtür. Uyuşturucudan arınmış, eşit fırsatlar ortamına sahip Amerikan askerleri fiilen ortalamanın üzerinde notlara sahip lise mezunlarıdır. Sağlıklı, disiplinli ve yüksek morallidirler. İster gönüllü kalsınlar, ister iş hayatına girsinler, sivil topluma üniforma altındaki deneyleriyle ve ahlaklarıyla zenginleşmiş olarak dönmektedirler.

Kara Kuvvetlerinin dönüşümü altyapısına da büyük bir etkide bulunmuştur. Yeniden yapılanma övgüye değer bir başarı olmuştur. Yeni ve değiştirilmiş prosesler Kara Kuvvetlerini dünyanın her yerinde her türlü görevi yürütebilecek bir güç projeksiyonu ordusu haline getirmiştir.

Yeniden yapılandırma, Kara Kuvvetlerinin savaşan bölümleriyle ilgili olduğu kadar, daha bürokratik ve sektörel kısmı olan tedarik bölümleriyle de ilgilidir. Kara Kuvvetlerinin dönüşümünde etkili olmuş adsız kahramanlar Kara Kuvvetleri Levazım Komutanlığı, Sağlık Komutanlığı, Talim ve Doktrin Komutanlığı ve öteki önemli komutanlıkların mensuplarıdır. Bu erkek ve kadınlar bizlere ABD Kara Kuvvetlerini oluşturma, talim ve teçhiz etme imkânı sağlamışlardır. Üslerin kapandığı ve federal görevlerin ortaya çıktığı bir ortamda altyapının dönüştürülmesi çok zordur, ancak önemli bir ilerleme de kaydedilmiştir. Yeni teçhizatın geliştirilmesi ve sahraya sürülmesi gibi temel proseslerde de ilerleme sağlanmıştır. Basra Körfezi Savaşından bu yana lojistik prosesler tümüyle yeniden yapılandırılmıştır. Sağlık Komutanlığı Kara Kuvvetlerinin savaş alanlarında yararları çoktan kanıtlanmış olan ve sivil uygulama açısından çok önemli potansiyel taşıyan tele-sağlık ve ileri bilgi paylaşım tekniklerinde muazzam adımlar atmaktadır.

Daha yapılması gereken çok şey var, ancak son on yılı incelediğimiz zaman, büyük-küçük, bütün levazım alanlarında fiilen ilerleme kaydedildiğini söyleyebiliriz. Başarının ölçüsü, günümüzün artan operasyonel görevlerini desteklemeye hazır olma düzeyini sağlayabilmektir. Genel Kurmay mensuplarının yaptıkları değerlendirmeye göre, günümüzdeki savaşa hazır olma durumu, Saddam'ın Kuveyt'e girdiği zamanki kadar ya da ondan da iyidir. Berlin Duvarının yıkılmasından bu yana geçen altı yıl içerisinde operasyonlarda

konuçlandırılan asker sayısı üç kat artmıştır ve askerler kelimenin tam anlamıyla dünyanın her yerine gitmektedirler: Makedonya, Sina, Ukrayna, Rusya, Polonya, Moğolistan, Orta Afrika... Bunların bazıları, Soğuk Savaş döneminde bile söz konusu olmayan bölgelerdir. Sıradan bir gün içerisinde askerler operasyon ve talim misyonuyla yetmiş ile seksen ülkede birden bulunabilmektedir. Üç kez saldırıyı caydırmak için Kuveyt'e dönmüşlerdir ve hâlâ Kore'de nöbet tutmaktadırlar. Bu satırlar yazılırken, Bosna'da bulunuyorlardı. Bu olağanüstü zor misyonun her bir yönü için başarı ya da başarısızlık öngörmek mümkün değildir, ancak Amerika şimdiye kadar bir felaket bölgesine bundan daha iyi hazırlanmış ve daha iyi yönetilmekte olan bir askeri güç hiç göndermemişti. Onlar üzerlerine düşeni yapacaklardır. Özverileri ve cesaretleri kendini kanıtlayacaktır.[9] Kasım 1989'dan bu yana savaşta yaralanan yedi yüz askeri ulusumuz Purple Heart madalyasıyla ödüllendirmiştir. Başçavuş Gary I. Gordon ile Üstçavuş Randall D. Shughart, gıyaplarında, Somali'deki kahramanlıkları nedeniyle Kongre Şeref Nişanı ile ödüllendirilmişlerdir.

Günümüz dünyasında Amerikan Kara Kuvvetleri stratejik bir güçtür.

Bizi neyin beklediğini bilmiyoruz, ancak günümüzün Kara Kuvvetleri geleceğe odaklanmıştır. Şu anda sürmekte ve 90'lı yılların sonuna kadar devam edecek olan deneyler, daha önce hiç görülmedik genişlikteki misyonları olağanüstü etkin bir düzeyde yerine getirebilmek için Kara Kuvvetlerinin Enformasyon Çağına yönelmesini sağlamaktadır.

Ne var ki, gümüş mermiler yoktur. Amerikan Kara Kuvvetlerinin işi, her zaman, ulusal çıkarların gerektirdiği zamanlarda, Amerika'nın oğullarını ve kızlarını felaket bölgelerine göndermek olmuştur. Bu insani boyut hiçbir şeyle değiştirilemez. Son tahlilde, ulusa hizmet iyi yönetim ya da teknolojiyle ilgili değildir; ulusa hizmet genç erkek ve kadınlarımızı çamurun içine atmak ve zafere yöneltmektir. Kaynaklar ve destek oldukça, iyi talimli olmalarını, lider yetiştirmeyi ve modernizasyonu muhafaza ettikçe, bugün sahip olduğumuz kalitedeki erkek ve kadınları askere almayı sürdürdüğümüz sürece, Amerika'nın askerleri misyonlarını yerine getirecektir.

NOTLAR



1. Amerika'nın Kara Kuvvetlerini Yeniden Yapılandırmak

1. Donnelly Roth ve Baker, *Operation Just Cause.*
2. General Carl E. Vuono, "Kara Kuvvetleri Bütçesinin 1991 Mali Yıl Kısmı Üzerine", ABD Temsilciler Meclisi Savunma Alt Komitesi, Tahsisat Komitesi önündeki konuşma, 21 Şubat 1990.
3. Körfez Savaşında 24. Piyade Tümenine komuta eden General Barry McCaffrey bunu Senato önünde çok güzel ifade etmiştir: "Savaşı 100 saatte değil, on beş yılda kazandık." General Barry McCaffrey'in Senato Silahlı Kuvvetler Komitesi önündeki tanıklığı, 9 Mayıs 1991.
4. Kara Kuvvetlerinin yayınları dikkatle incelenirse, vizyonun farklı dönemlerde farklı olduğu görülür. İlk önce Ulusal Muhafızların ve Kara Kuvvetleri Yedeklerinin rolünü vurgulamak için "Toplam Güç" terimini içermekteydi. "ABD Kara Kuvvetlerinin" daha güçlü bir kavram olarak kabul edilmesinden sonra "Toplam Güç" kavramı terkedildi. Diğer önemli değişiklik 1993'de yapılmıştır; teknolojik olarak üstün, enformasyona dayalı gücü geliştirmek üzere hayata geçirilen patlamalı büyümeyi tanımlamak amacıyla "21. Yüzyıla Doğru" ibaresi eklenmiştir.
5. Bu tarihsel toplantı 19 Eylül 1991'de Virginia, Fort Belvoir'da yapılmıştır. Toplantıya katılan kişiler şunlardır: General Gordon Sullivan, Kara Kuvvetleri Komutanı; General Dennis Reimer, Kara Kuvvetleri Komutan Yardımcısı; General George Joulwan, ABD Güney Kanat Başkomutanı; General Robert RisCassi, Kore Birleşmiş Milletler Birlikleri Komutanı; General Edwin Burba, ABD Kara Kuvvetleri Komutanlarından; General Carl Steiner, ABD Özel Operasyon Birlikleri Komutanı; General Fred Franks, Talim ve Doktrin Komutanı; General Jimmy Ross, ABD Kara Kuvvetleri Levazım Komutanı; Tümgeneral Johnnie Corns, ABD Pasifik Kara Kuvvetleri Komutanı; Tümgeneral J.H.Binford Peay III, Operasyon ve Planlama Dairesi Başkan Yardımcısı. Toplantıya iki dört yıldızlı general katılmamıştı: Genel Kurmay Başkanı General Colin Powell ve Avrupa Müttefik Kuvvetler Komutanı John Galvin. Genel Kurmay Başkanı

genellikle bu tür toplantılara katılmazdı. General Galvin, görevi nedeniyle toplantıya katılamamıştı.

6. Yeni doktrin resmen Haziran 1993'de Sahra Talimatnamesi FM 100-5 "Operations" başlığı altında yayınlandı. Bunu bir yıl sonra FM 100-1 "The Army" izledi. Son olarak da bütün öteki doktrinlere kaynaklık yapan Kara Kuvvetlerinin "100 Series" sahra talimatnamesi çıkarıldı. Bu talimatnamede "Barışı Koruma Operasyonları", "Seferberlik, Konuçlandırma, Yeniden Konuçlandırma ve Seferberliğe Son Verme" ve "Yurtiçi Destek Operasyonları" başlıklarını taşıyan tümüyle yeni çalışmalar yer alıyordu. Bu süreç, daha geliştirilmiş FM 100-5'in taslağı olarak TRADOC 525-5 broşürünün yayınlanmasına yol açmıştır.
7. Üç durumla ilgili konsepti Kara Kuvvetleri Harp Okulu eski komutanlarından Tuğgeneral Bill Stofft geliştirmiştir.

2. Eylemin Çelişkisi

1. John P. Newport, Jr., "A New Era of Rapid Rise and Ruin", *Fortune*, 24 Nisan 1989, s. 77 - 88; Arie P. De Geus, "Planning as Learning", *Harvard Business Review*, Mart - Nisan 1988, s. 70-74.
2. Pascale, *Managing on the Edge*, s.16-17.
3. Londra *Sunday Times, The Yom Kippur War* adlı yayınına bakın (Garden City, N.Y.: Doubleday, 1974).
4. agy.
5. Alex Taylor III, "GM's $ 11.000.000.000 Turnaround", *Fortune*, 17 Ekim 1994, s. 54 - 74. Ayrıca bakınız: Womack, Jones ve Roos, *The Machine That Changed the World*. (*Dünyayı Değiştiren Makina*, İstanbul: OSD Yayınları).
6. Taylor, s.76.
7. Shelby Foote, *The Civil War: Fort Sumter to Perryville* (New York: Vintage, 1986), s. 700.
8. Doughty, *Seeds of Disaster*, s.3. Yazarlar emsalsiz vakâ çalışması nedeniyle Albay Doughty'e şükran borçludur; özellikle s. 1-13, 178-190 ve "Legacy of the Past" başlıklı 4. Bölüme bakınız.
9. General Electric'le ilgili yazılanların belki de en iyisi, Pascale'in "*Managing on the Edge*" kitabındaki tarihi analiz eden "Transformation Without Crisis: General Electric" başlıklı bölümdür. Alıntı (s. 201), GE Stratejik Planlama Kadrosunda bulunan William E. Rothschild ile Pascale tarafından yapılan bir röportajdan alınmıştır.

10. agy. s.197.
11. Sentell, *Fast, Focused, and Flexible*, s. 59-62.
12. Pascale, *Managing on the Edge*, s. 18-21.
13. "Moda sörfü" amaçsız olarak bir yönetim modasından diğerine savrulan bir lider ya da örgütü çok güzel tasvir etmektedir. İlk defa Mark Otto tarafından *I'm Always Right* (Cincinnati, Ohio: Profit Consultants Group, 1995) başlıklı kitabında kullanılmıştır.
14. Hammer ve Champy, *Reengineering the Corporation* (*Değişim Mühendisliği* - İstanbul: Sabah Kitapları, 1993).
15. Hamel ve Prahalad, *Competing for the Future*, s.11 (*Geleceği Kazanmak* - İstanbul: Anadolu Grubu Yayınları, 1995).
16. Örneğin, bakın: Bernard Wysocki, Jr., "Some Companies Cut Costs Too Far, Suffer 'Corporate Anorexia'," *The Wall Street Journal*, 5 Temmuz 1995, s. 1. Ayrıca Jay Matthews, "Odd Jobs," *The Washington Post*, 21 Ağustos 1995 sayısındaki Patricia M. Norman alıntısına bakın: "Pratisyenler küçülmeye yönelmeden önce öteki alternatifleri gözden geçirmeye dikkat etmelidir. Küçülmenin ender olarak performansı artırdığına ilişkin kanıtlar giderek artmaktadır." (s. H5).

3. Değişen Dünyada Liderlik

1. Stephen Madden, "So You Want to Be an Olympic Athlete", s. 131.
2. *The Daniel J. Boorstin Reader* (New York: Modern Library, 1995), s. 837'de yeniden basılan *Hidden History*'nin "The Fertile Verge" bölümünden alınmıştır.
3. Wheatley, *Leadership and the New Science*, s. 27.
4. Örneğin bakın: Senge, *The Fifth Discipline* (*Beşinci Disiplin* - İstanbul: Yapı Kredi Yayınları).
5. Emekli Tümgeneral Hal Moore ve Kara Kuvvetlerinde önemli bir görevi üstlenmeyi sürdüren ve savaş sırasında tabur komutanı olan Joe Galloway ile röportaj. Galloway şu anda *Newsweek* muhabiridir ve savaşta onunla birlikte bulunmaktaydı. Birlikte yazdıkları *We Were Soldiers Once... and Young* başlıklı kitap askerler için olağanüstü bir savaş ve liderlik tanıklığıdır.
6. *The Daniel J. Boorstin Reader*, s. 847'deki *Hidden History'den* alınma "The Fertile Verge".
7. Dee Hock, yayınlanmamış konuşma, "Institutions in the Age of Mindcrafting", s. 8.

8. Bildiğimiz kadarıyla bu model fiilen ilk kez savaş pilotları tarafından kullanılmıştır.
9. Bu model, ana unsurları keşif, analiz, karar, eylem ve gözden geçirme olan Profesör K. Hugh Macdonald'ın "RADAR" modelinden alınmıştır. Bu hatırlatmaya yardımcı olsa da kendi başına fazla önem taşımaz. Bu modelin OODA merceğinden farkı geri iletim ve öğrenmenin tümüyle entegre edilmiş olmasıdır.
10. Mektubun tam metni için bakın: "Letter to the Army's General Officers on 'Chancellorsville'," Gordon Sullivan, *Collected Works* (Washington: U.S. Army Center for Military History, 1966).
11. Konuşmanın tam metni için agy.'e bakın, "Address to the USMA History Department Dining In".

4. Değerler: Değişimin Kaldıraçları

1. Sorley, *Thunderbolt*, s. 350-368.
2. Körfez Savaşının doruk noktasındaki muvazzaf güç sayısı 744 bin 240 idi, 147 bin 388 seferber edilmiş yedek bulunmaktaydı. 1992 Eylülünde muvazzaf güç sayısı 611 bindi ve bütün yedekler seferber edilmişti.
3. Gordon Sullivan, "Address at the Eisenhower Luncheon", ABD Kara Kuvvetleri Birliği Yıllık Toplantısı, Washington, 15 Ekim 1991.
4. Collins ve Porras, *Built to Last*, s. 55.
5. Grant'ın stratejik düşüncesini de içeren fikir muhasebesi anılarında yer almaktadır; bakınız: Ulysses S. Grant, *Memoirs and Selected Letters* (New Work: Library of America, 1990), s. 283-356.
6. William T. Sherman, *Memoirs of General W.T. Sherman* (New Work: Library of America, 1990), s. 428.
7. Wheatley, *Leadership and the New Science*, s.32.

5. Fili Görmek

1. General Vuono'nun 1990 ve 1991'deki yazı ve konuşmaları tekrar tekrar dünyadaki değişikliklere ve savunma kurumunun köklü bir şekilde yeniden yapılandırılmasına değinmektedir. Örneğin bakın: "Desert Storm and the Future of Conventional Forces", *Foreign Affairs*, İlkbahar 1991, s. 49-63; ve "National Strategy and the Army of the 1990's", *Parameters*, United States Army War College, Haziran 1991, s. 2-12.

2. Noel Tichy and Ram Charan, "Speed, Simplicity, and Self-Confidence", *Harvard Business Review*, Eylül-Ekim 1989, s. 112-120.
3. Louisiana Manevraları Görev Birliğinin bir video prodüksiyonu olan *America's Army, Focusing on the Future*'daki General Frederick Franks, Department of the Army, 1994.
4. Alison Corke, *British Airways*.
5. Dee Hock, yayınlanmamış konuşma, "Institutions in the Age of Mindcrafting" ve yazarlarla yapılan bir dizi röportaj.
6. Hock, s. 5.
7. agy. s.7.
8. agy. s. 8.
9. Spector and McCarty, *The Nordstrom Way*, s.117.
10. Vizyon ve içselleştirmeyle ilgili düşüncelerimiz Kara Kuvvetleri Harp Akademisinde 1994-1995 yıllarında meslektaşlarımız olan şu albayların çalışmalarından etkilenmiştir: Ulrich H. Keller, Elizabeth L. Gibson, Herbert F. Harback ve Gordon R. Burke, Jr.
11. Hanson W. Baldwin, *Sea Fights and Shipwrecks: True Tales of the Seven Seas*'de bulunan "The Sho Plan - The Battle for Leyte Gulf", (Londra: Curtis Brown, 1955), s. 134.
12. Samuel Eliot Morison, "The Battle of Cape Engano", *History of United States Naval Operations in World War II*, 12. Cilt, 14. Bölüm (Boston: Little, Brown 1958), s. 319 (ayrıca Morison tarafından Ozava'nın eylem sonrası raporuna da dayandırılmaktadır).

6. Stratejik Mimariyi Yaratmak

1. Bak: Carl E. Vuono, beyaz rapor: "The United States Army: A Strategic Force for the 1990's and Beyond", *Collected Works*, s. 404-412.
2. Grant, kısmen Washington'un müdahalesinden kaçınmak, kısmen de en kritik eylemi şahsen algılayabilmek için karargâhını Lee'nin Kuzey Virginia Ordusuna karşı Richmond'a doğru saldıranlar içindeki en önemli ordu olan Meade'nin Potomac Ordusuyla birlikte kurmuştu.
3. Grant'ın aslında Banks'i Mobile'a ilerletmesi gerekirdi. Ama bu kez politik âmirlerine boyun eğmek zorunda kalmıştır. Politik liderlik Louisiana'nın geri kalan bölümünü elde tutmanın derdine düşmüştü, burada büyük pamuk stokları ele geçireceklerini ve o sıralar Fransız imparatoru III. Napolyon'un nüfuzu altında bulunan Meksika yönünden gelebilecek fırsatçı bir saldırıya karşı savunma yapabilecek durumda olacaklarını umuyorlardı.

4. General George A. Joulwan NATO Avrupa Müttefik Kuvvetleri Komutanı ve ABD Avrupa Başkomutanıdır. Avrupa'daki görevine başlamadan önce ABD Güney Komutanlığının başındaydı.
5. Christopher A. Bartlettt ve Sumantra Ghoshal, "Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose", *Harvard Business Review*, Kasım-Aralık 1994, s. 79-88.
6. agy. s. 80.
7. DuPuy, s. 40.
8. British Airways birçok araştırma ve makaleye konu olmuştur. Dönüşümle ilgili en iyi araştırma Corke'un *British Airways* adlı çalışmasıdır.
9. Corke, Önsöz.
10. King, atıfta bulunan Corke, s. 100-101.
11. "From Bloody Awful to Bloody Awesome", *Business Week*, 9 Ekim 1989, s. 87.

7. Ekip Kurmak

1. Lewis Carley, *Thunderbolt*, s. 81.
2. General Colin L. Powell, *Joint Warfare of the United Armed Forces* (Washington: National Defense University Press, 1991).
3. General Bernard J. Rogers Ekim 1976'dan Haziran 1979'a kadar kuvvet komutanlığı yaptıktan sonra Avrupa Müttefik Kuvvetler Komutanlığına getirildi ve bu görevde sekiz yıl kaldı.
4. Albay Dandridge M. Malone, "X = H", ABD Kara Kuvvetleri Talim ve Doktrin Komutanlığı için hazırlanmış tarihsiz, yayınlanmamış rapor.
5. "Battle Labs: Defining the Future" (Fort Monroe: ABD Kara Kuvvetleri Talim ve Doktrin Komutanlığı, Mayıs 1995).
6. Sullivan 1978-1980 arasında kolordunun operasyon komutanıyken VII. Kolordunun komutanı Tümgeneral Julius Becton'dı.
7. "The Nagutsky Story", *Journey*, Ocak 1996, s. 24.

8. Kampanya Yürütmek

1. Donald, *Lincoln*, s. 15.
2. FK 100-5, "Operations", Washington: U.S. Army, 1993, s. 6-7.
3. Pascale, *Managing on the Edge*, s. 146.
4. Ordonat komutanı Albay J. Gorgas'ın mektubu, *The War of the Rebellion*, s. 1047.
5. Kearns ve Nadler, *Prophets in the Dark*, s. 160-185.

9. Örgütü Dönüştürmek

1. Çıtayı yükseltmenin bu yorumunu bize yapan General Leon E. Salomon olmuştu.
2. Enformasyon Çağı kavramı çeşitli kitap ve makalelerde ilk kez 1980 dolaylarında gündeme geldi. Alvin ve Heidi Toffler'in *Üçüncü Dalga* (Altın Kitaplar, 1982) ve John Naisbitt'in *Megatrends* (Real Yayıncılık, 1992) adlı kitapları, dünyadaki günümüzdeki değişimin enformasyon teknolojilerinin körüklediği köklü değişikliklerin sonucu olduğu fikrinin ilk geliştirilmesinde önemli rol oynadılar.
3. Negroponte, *Beeing Digital*, s. 163. (*Dijital Dünya* - İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları, 1996).
4. Petersen, *The Road to 2015*, s. 27.
5. Peter Drucker, *Post-Capitalist Society* (New York: HarperCollins, 1993), s. 5. (*Post-Kapitalist Toplum* - İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları, 1993).
6. General David Maddox 1992-1994 arasında ABD Avrupa Birlikleri komutanıydı. Atlantik Kararlılığı bütün dünyadan katılımcıları ilk kez olarak yapıcı, sanal ve canlı simulasyon bağlantılarında birleştirmişti.
7. Koşul ve süreç olarak değişim kavramlarını Tümgeneral Antony M. Coroalles geliştirmiştir.
8. Sullivan ve Coroalles, *Seeing the Elephant*, s. 7
9. Russell Mitchell, "The Gap Dolls Itself Up", *Business Week*, 21 Mart 1994, s. 46.
10. Simpkin, *Race to the Swift*.

10. Başarıyı Aşmak

1. Gabel, *The U.S. Army GHQ Maneuvers of 1941*.
2. ABD Kara Kuvvetleri Birliği 135 bin kişisel ve tüzel üyesi olan özel bir dernektir.
3. T. R. Feherenbach, *This Kind of War* (Washington: Brassey's, 1994) s. 95-107.
4. General Vuono bu baskıyı o kadar çok hissetmiştir ki, sonunda 1991 ilkbaharında *Foreign Affairs* dergisinde şunları yazmıştır: "Bazı yorumcular dünyanın askeri gücün artık merkezi bir önem taşımayacağı yeni bir dönemin eşiğinde olduğunu öne sürecek kadar ileri gitmektedir." *Foreign Affairs*, İlkbahar 1991, s. 49.

5. John Shy, "First Battles in Retrospect", Stofft ve Heller'in *America's First Battles* adlı kitabı içinde, s. 339.
6. General George C. Marshall, Kongreye Yıllık Rapor, 1939.
7. Arie P. De Geus, "Planning as Learning", *Harvard Business Review*, Mart-Nisan 1988, s. 71.
8. "Force XXI: Meeting the 21st Century Challenge", 15 Ocak 1995, s. 20.
9. İnce iplikler kavramı ilk kez Albay Edward R. Guthrie tarafından kullanılmıştır. İngiltere Bath Üniversitesinden Profesör K. Hugh Macdonald kavramı geliştirmiştir.
10. Donnelly, Roth ve Baker, *Operation Just Cause*.
11. "Battle Labs" agy. s. 27.
12. George S. Patton, "Success in War", *Infantry Journal*, Ocak 1931, s. 27.
13. Carl L. Davis, *Arming the Union: Small Arms in the Civil War* (N.Y.: National University Publications, 1973).

11. Öğrenen Örgütü Yetiştirmek

1. Michael Howard, "Military Science in an Age of Peace", *RUSI Quarterly*, Mart 1974, s. 7.
2. TRADOC, modernizasyon sürecine temel olacak gelecek konseptleri geliştirmek ve talepleri belirlemekle görevlendirilmişti.
3. Brownlee ve Mullen, agy.
4. Herbert, *Deciding What Has To Be Done*, s. 1.
5. Senge, *The Fifth Discipline*, s. 14.
6. Willy Stern ve Elias Levenson, "Secrets of the Survivors", *Business Week*, 9 Ekim 1995, s. 84.
7. General Frederick Franks ile yapılan ropörtaj, 16 Ocak 1996. General Franks Çöl Fırtınasında VII. Kolorduya komuta etmiş sonra da Talim ve Doktrin Komutanlığına getirilmişti. Mart 1992'deki toplantıya bu sıfatla katılmış ve buradan çıkan birçok değişikliğe imzasını atmıştı.
8. Belasco ve Stayer, *Flight of the Buffalo*, s. 18.
9. Örgütsel öğrenmeyi ve Kara Kuvvetleri Öğrenilmiş Dersler Merkezini değerlendirme ve yorumlamada, CALL mensupları tarafından Boston Üniversitesi için hazırlanmış "Maximizing the Power of Learning: From Organization Learning to Exploiting Expertise; An Analysis of CALL" adlı çalışmadan yararlandık.
10. Bu özet CALL'dan Binbaşı Chris Hughes'un bir makalesine dayanmaktadır.

11. Neyi biliyoruz ve neyi bilmiyoruz konusundaki bu içeriden dışarı yaklaşımı bize Margaret Wheatley tavsiye etmiştir.
12. Mingo, *How the Cadillac Got Its Fins*, s. 35-36.

12. İnsanlara Yatırım Yapmak: Lider Yetiştirmek

1. Mark E. Otto, "More About That 'Leadership Thing' (Ohio: Profit Consultants Group, 1992), s. 1.
2. Bu lider geliştirme modeli Kara Kuvvetlerinin 1987 Lider Geliştirme Araştırmasına dayanmaktadır.
3. "Caz benzetmesi" son yıllarda birçok lider ve öğretmen tarafından kullanılmıştır. Bize yol gösteren Herman Miller'in efsanevi başkanı Max DePree oldu.
4. Geleceğin liderlerine ilişkin yaklaşımımız Kara Kuvvetleri Harp Akademisinde 1994-1995'de yıllarında meslektaşlarımız olan şu albayların çalışmalarından etkilenmiştir: Ulrich H. Keller, Elizabeth L. Gibson, Herbert F. Harback ve Gordon R. Burke, Jr.
5. Francess Hasselbein, "The Drucker Foundation", *Fortune*, 27 Kasım 1995, s. 96.

13. Umut Bir Yöntem Olamaz

1. Şimdiki Kara Kuvvetleri Komutanı General Dennis J. Reimer.
2. Şimdiki ABD Merkez Komutanlık Komutanı General John H. Tilelli.
4. Wilderness and Spotsylvania Ride "Briefing Book" (Washington: tarihsiz), s. 61-71.
5. William C. Church'ün *Ulysses S. Grant and the Period of National Preservation and Reconstuction* (New York: Putnam's, 1897) adlı kitabında Murat Halsted'e atfedilir.
6. Wilderness-Spotsylvania'nın ardından Grant'den Lincoln'a; Donald, *Lincoln* içinde s. 501.

BİBLİYOGRAFYA



Baird, Lloyd S. ve Alan L. Frohman. *Directing Strategy.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1993.

Belasco, James A. ve Ralph C. Stayer. *Flight of the Buffalo: Soaring to Excellence, Learning to Let Employees Lead.* New York: Warner, 1993.

Berry, F. Clifton, Jr. *Inventing the Future: How Science and Technology Transform Our World.* Washington, D.C.: Brassey's, 1993.

Block, Peter. *Stewardship.* San Francisco: Berrett-Koehler, 1993.

Brownlee, Romie L. ve William J. Mullen III. *Changing an Army.* Carlisle Barrack, Pa.: U.S. Army Military History Institute.

Buzan, Tony ve Barry Buzan. *The Mind Map Book.* London: BBC Books, 1993.

Champy, James. *Reengineering Management.* New York: Harper Business, 1995.

Clausewitz, Carl von. *On War.* Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1984. (*Savaş Üzerine* - Ankara: Onur Yay.)

Collins, James ve Jerry I. Porras. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies.* New York: Harper Business, 1994.

Conner, Darly R. *Managing at the Speed of Change.* New York: Villard Books, 1993.

Corke, Alison. *British Airways: The Path to Profitability.* London: Pan Books, 1986.

Covey, Stephen R. *The 7 Habits of Highly Effective People.* New York: Fireside, 1990. (*Başarılı İnsanların 7 Alışkanlığı* - İstanbul: Varlık Yay.)

Davidow, William H. ve Michael S. Malone. *The Virtual Corporation.* New York: Harper Collins, 1993. (*Sanal Şirket*- İstanbul: Koç-Unysis Yay.)

DePree, Max. *Leadership Is an Art.* New York: Dell, 1989. *Leadership Jazz.* New York: Dell, 1992.

Dewar, James A. *Assumption-based Planning.* Santa Monica: Rand Corporation, 1993.

Donald, David Herbert. *Lincoln.* New York: Simon & Schuster, 1995.

Donnely, Thomas, Margaret Roth ve Caleb Baker. *Operation Just Cause: The Storming of Panama.* New York: Lexington Books, 1991.

Doughty, Robert Allan. *The Seeds of Disaster: The Development of French Army Doctrine 1919-1939.* Hamden, Conn.: Archon, 1985.

Drucker, Peter F. *Managing in a Time of Great Change.* New York: Truman Talley/Dutton, 1995. (*Değişim Çağının Yönetimi* - İstanbul Türk Henkel Dergisi Yay.)

DuPuy, William E. "Concepts of Operation: The Heart of Command, the Tool of Doctrine." *Army* (August 1988): 26-40.

FM 100-5, "Operations." Washington, D.C.: Deparment of the Army, 1993.

Freedman, David H. *Brainmakers.* New York: Simon & Schuster, 1994.

Fuller, J. F. C. *Generalship: Its Diseases and Their Cures.* Harrisburg, Pa: Military Service Publishing, 1936.

Gabel, Christopher R. *The U.S. Army GHQ Maneuvers of 1941.* Washington, D.C.: Center for Military History, United States Army, 1991.

Gardner, Howard. *Leading Minds.* New York: Harper Collins, 1995.

Gates, Bill. *The Road Ahead.* New York: Viking, 1995.

Gell-Mann, Murray. *The Quark and the Jaguar.* New York: W. H. Freeman, 1994.

Gorman, Paul. *The Secret of Future Victories.* Fort Leavenworth, Kans.: U.S. Army Command and General Staff College Press, 1994.

Gouillart, Francis J. ve James N. Kelly, *Transforming the Organization.* New York: McGraw-Hill, 1995.

Grant and Sherman: *Civil War Memoirs.* New York: Literary Classics of the United States, 1990.

Greenleaf, Robert K. *Servant Leadership.* Mahwah, N.J.: Paulist Press, 1991.

Guertner, Gary L., ed. *The Search for Strategy.* Westport, Conn.: Greenwood, 1993.

Hamel, Gary ve C. K. Prahalad. *Competing for the Future.* Boston: Harvard Business School Press, 1994. (*Geleceği Kazanmak* - İstanbul Anadolu Grubu Yay.)

Hammer, Michael ve James Champy. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution.* New York: HarperCollins, 1993. (*Değişim Mühendisliği* - İstanbul Sabah Kitapları)

Harrison, Bennett. *Lean and Mean.* New York: BasicBooks, 1994.

Heifetz, Ronald A. *Leadership Without Easy Answers.* Cambridge: Belknap Press, 1994.

Heller, Robert. *The Leadership Imperative.* New York: Truman Talley/Dutton, 1995.

Herbert, Paul. *Deciding What Has to Be Done:General William E. DuPuy and the 1976 Edition of FM 100-5, Operations.* Fort Leavenworth, Kans.: Combat Studies Institute, 1988.

Imparato, Nicholas ve Oren Harari. *Jumping the Curve.* San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

Jablonsky, David. *The Owl of Minerva Flies at Twilight: Doctrinal Change and Continuity in the Military Technological Revolution.* Carlisle Barracks, Pa.: U.S. Army War College, 1994.

Katzenbach, Jon R. *Real Change Leaders.* New York: Times Business, 1995.

Kearns, David T. ve David A. Nadler. *Prophets in the Dark: How Xerox Reinvented Itself and Beat Back the Japanese.* New York: Harper-Business, 1992.

Kotter, John P. *The New Rules.* New York: Free Press, 1995.

Logsdon, Tom. *Breaking Through.* Reading Mass.: Addison-Wesley, 1993.

Madden, Stephen. "So You Want to Be an Olympic Athlete?" *Sky* (Eylül 1995): 126-132.

Michaelson, Gerald A. *Winning the Marketing War,* Knoxville, Tenn.: Pressmark International, 1993.

Mingo, Jack. *How the Cadillac Got Its Fins.* New York: HarperBusiness, 1994.

Montgomery, Cynthia A. ve Michael E. Porter, *Strategy.* Cambridge, Mass.: Harvard Business Review Press, 1991.

Moore, Lt. Gen. Harold G. ve Joseph L. Galloway. *We Were Soldiers Once ... and Young.* New York: Random House, 1992.

Morgan, Gareth. *Images of Organization.* Newbury Park, Calif.: Sage, 1986.

Morton, Michael S. Scott, ed. *The Corporation of the 1990s.* New York: Oxford University Press, 1991.

Negroponte, Nicholas. *Being Digital.* New York: Alfred A. Knopf, 1995. (*Dijital Dünya* - İstanbul Türk Henkel Dergisi Yay.)

Neustadt, Richard E. ve Ernest R. May. *Thinking in Time.* New York: Free Press, 1986.

Pascale, Richard Tanner. *Managing on the Edge: How the Smartest Companies Use Conflict to Stay Ahead.* New York: Simon & Schuster, 1990.

Peters, Thomas J. ve Robert H. Waterman, Jr. *In Search of Excellence.* New York: Harper & Row, 1982.

Petersen, John L. *The Road to 2015.* Corte Madera, Calif.: Waite Group Press, 1994.

Piore, Michael J. ve Charles F. Sabel. *The Second Industrial Divide.* New York: Basic Books, 1984.

Ross, Gerald ve Michael Kay. *Toppling the Pyramids.* New York: Random House, 1994.

Scales, Robert H. Jr. *Certain Victory: The US Army in the Gulf War.* Washington, D.C.: Office of the Chief of Staff Army, 1993.

Schaaf, Dick. *Keeping the Edge.* New York: Dutton, 1995.

Scherman, Tony. "What Is Jazz? An Interview with Wynton Marsalis." *American Heritage* (Ekim 1995): 67-85.

Schwartz, Peter. *The Art of the Long View.* New York: Doubleday, 1991.

Scurlock, James D. "A Cure for Corporate Depression." *Hemispheres* (Ekim 1995): 35-39.

Senge, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.* New York: Doubleday, 1990. (*Beşinci Disiplin* - İstanbul Yapı Kredi Yay.)

Sentell, Gerald D. *Fast, Focused, and Flexible.* Knoxville, Tenn.: Pressmark International, 1994.

Sherman, Stratford. "How Tomorrow's Best Leaders Are Learning Their Stuff." *Fortune* (Kasım 27, 1995): 90-102.

Simpkin, Richard E. *Race to the Swift: Thoughts on Twenty-first Century Warfare*, vol.1, Future Warfare Series. London: Brassey's Defence, 1985.

Sorley, Lewis. *Thunderbolt.* New York: Simon & Schuster, 1992.

Spector, Robert and Patrick D. McCarthy. *The Nordstrom Way.* New York: John Wiley and Sons, 1995.

Spitzer, Dean. *Super Motivation.* New York: AMACOM Books, 1995.

Starry, Donn. "To Change an Army." *Military Review* (Ekim 1983): 20-27.

Stofft, William A. ve Charles E. Heller, *America's First Battles.* Lawrence: University Press of Kansas, 1986.

Sullivan, Gordon R. *America's Army into the Twenty-first Century.* Cambridge, Mass.: Institute for Foreign Policy Analysis, 1993.

– ve Anthony M. Coroalles. *The Army in the Information Age.* Carlisle Barracks, Pa.: Strategic Studies Institute, 1995.

– ve Anthony M. Coroalles. *Seeing the Elephant: Leading America's Army into the Twenty-First Century.* Cambridge, Mass.: Institute for Foreign Policy Analysis, 1995.

– ve James M. Dubik. *Land Warfare in the 21st Century.* Carlisle Barrack, Pa.: Strategic Studies Institute, 1993.

– ve James M. Dubik. *War in the Information Age.* Carlisle Barracks, Pa.: Strategic Studies Institute, 1994.

Taylor, Charles W. A. *World 2010: A New Order of Nations.* Carlisle Barracks, Pa.: Strategic Studies Institute, 1992.

Tichy, Noel M. ve Stratford Sherman. *Control Your Destiny or Someone Else Will.* New York: HarperCollins, 1994.

Toffler, Alvin ve Heidi Toffler. *War and Anti-War.* Boston: Little, Brown, 1993. (*Savaş ve Savaş Karşıtı Mücadele* - İstanbul Sabah Kitapları)

Treacy, Michael ve Fred Wiersema. *The Discipline of Market Leaders.* Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1995.

Trout, Jack. *The New Positioning.* New York: McGraw-Hill, 1996.

Vuono, Carl. *Collected Works of the Thirty-first Chief of Staff, United States Army.* Douglas D. Brisson, ed. Washington, D.C.: Office of the Chief of Staff, United States Army.

Watson, Gregory H. *Business Systems Engineering.* New York: John Wiley and Sons, 1994.

Wheatley, Margaret J. *Leadership and the New Science.* San Francisco: Berret-Koehler, 1992.

Wills, Garry. *Certain Trumpets.* New York: Simon & Schuster, 1994.

Womack, James P., Daniel T. Jones ve Daniel Roos. *The Machine That Changed the World.* New York: Macmillan, 1990. (*Dünyayı Değiştiren Makina* - İstanbul: OSD Yayınları)

UMUT BİR YÖNTEM OLAMAZ

Bütün dünyada büyük kuruluşların değişimin meydan okumasıyla başa çıkmaya çalıştığı bir dönemde, liderlik fikirleri açısından beklenmedik bir kaynak gündeme gelmiş bulunuyor: ABD Kara Kuvvetleri.

1.5 milyon işgörene, 63 milyar dolarlık bir bütçeye ve dünya çapında çok çeşitli stratejik ittifaklara sahip global bir güç olan ABD Kara Kuvetleri, dünyanın en büyük ve karmaşık kuruluşlarından biridir. Bu dev kuruluş Soğuk Savaşın sona ermesinden bu yana birçok firmaya oranla çok daha köklü ve başarılı bir dönüşüm geçirmiş bulunuyor. Kendisini Enformasyon Çağına göre teçhiz etmiş, çok geniş bir görevler yelpazesine uyum sağlayacak şekilde yeniden düzenlemiş ve onlarca yıllık bürokratik yöntemleri bir kenara bırakıp büyük çaplı bir küçülmeyi de başarıyla tamamlamıştır.

Umut Bir Yöntem Olamaz, ABD Kara Kuvvetlerinin bu ilginç dönüşümüne liderlik etmiş olan Kuvvet Komutanı General Gordon R. Sullivan ile önde gelen stratejik planlamacılardan Albay Michael V. Harper tarafından kaleme alınmıştır. Yazarlar, örgütlerini yeni çağın ihtiyaçlarına göre dönüştürmek isteyenlere kendi eşsiz deneyimlerini sunmaktadır.

